

## **Antidopingtoiminnan järjestäminen kansainvälisissä kilpailuissa – Opas Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:lle**

Aleksi Dahlman



<b>Tekijä(t)</b> Aleksi Dahlman	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Antidopingtoiminnan järjestäminen kansainvälisissä kilpailuissa – Opas Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 67 + 23
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:lle opas antidopingtoiminnan järjestämisestä kansainvälisissä kilpailuissa. Oppaan tarkoituksena on helpottaa SUEKin henkilöstön toimintaa kansainvälisten kilpailuiden testaus- ja esittelypistetoimintaa suunniteltaessa, luomalla valmiit mallit, toimintatavat ja tarkistuslistat. Lisäksi tässä työssä esitellään ja analysoidaan kokemuksia SUEKin toiminnasta Lahdessa 22.2.2017–5.3.2017 järjestetyissä Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa. Työ toteutettiin kesällä 2017 ja oppaan taitettu versio oli valmis 2017 lokakuussa.</p> <p>Tarve oppaalle syntyi SUEKin testauspäällikön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, joissa todettiin, että kyseisestä oppaasta olisi hyötyä tulevia suuria arvokilpailuita suunniteltaessa. Opas on tärkeä, sillä Suomessa järjestetään paljon kansainvälisiä urheilutapahtumia, joissa SUEKin rooli on merkittävä muun muassa dopingtestauksen toteutuksessa. Tällä hetkellä SUEKilla ei ole opasta, jossa kerrotaan mitä asioita tulee ottaa huomioon suunniteltaessa ja toteutettaessa antidopingtoimintaa kansainvälisissä kilpailuissa. Opas mahdollistaa tiedon löytymisen kätevästi ja nopeasti. Oppaan tarkoituksena on myös siirtää tietoa uusille työntekijöille, jotka oppaan luettuaan saavat käsityksen SUEKin toiminnasta kansainvälisissä kilpailuissa.</p> <p>Opas suunniteltiin kansainvälisiä kilpailuja varten, koska SUEKin toiminta kansallisissa kilpailuissa on hyvin vakioitua. Opas toteutettiin pääasiassa tapahtuman järjestämiseen liittyvien lähteiden yhteenkokoamisella ja niiden sovittamisella SUEKin toimintaan. Tämä johtuu siitä, että antidopingtoiminnan järjestämiseen liittyvää tietoa ei ole kirjattu ja tietoa aiemmin järjestettyjen tapahtumien järjestelyistä ei ole dokumentoitu. Lisäksi työssä on käytetty hyväksi havaintoja ja palautetta Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden järjestelyistä. Kirjallisuuskatsauksen teoriaosuus, jossa käsitellään antidopingia, dopingia ja tapahtuman järjestämistä, toimii opasta täydentävä tietopakettina, josta tarvittaessa löytyy tarkempaa tietoa eri tapahtuman järjestämisen osa-alueista.</p> <p>Oppaan jatkokehityskohteita ovat sen kääntäminen muille kielille sekä SUEKin muiden toimialojen mukaan liittäminen. Keskustelut oppaasta FISin antidopingtoiminnan edustajan kanssa herättivät ajatuksen oppaan kääntämisestä eri kielille, koska oppaalle voi olla kysyntää myös muissa maissa. Opas toimisi tietopakettina, miten Suomessa hoidetaan asioita. Toimialoista kilpailumanipulaation sekä katsomoturvallisuuden ja -viihtyvyyden huomioiminen oppaassa tulee olla mietinnän kohteena. Toimialat ovat varsin uusia, mutta ne on tärkeä kyetä huomiomaan tapahtumissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> antidoping, tapahtuma, järjestäminen, urheilukilpailut, kansainvälisyys, oppaat (teokset)	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Antidopingtoiminta.....	3
2.1	Doping .....	3
2.1.1	Dopingrikkomukset.....	4
2.1.2	Kielletyt aineet ja menetelmät urheilussa .....	4
2.1.3	Dopingrikokset .....	5
2.1.4	Dopingin käytön syyt ja haitat.....	6
2.2	Toimijat .....	7
2.2.1	Maailman antidopingtoimisto.....	7
2.2.2	Kansallinen antidopingorganisaatio.....	8
2.2.3	Kansainvälinen lajiliitto .....	8
2.2.4	Kilpailunjärjestäjä .....	8
3	Kansainvälisen urheilutapahtuman järjestäminen.....	10
3.1	Tapahtuma on projekti .....	10
3.2	Suomalainen malli.....	11
3.2.1	Suunnittelu.....	11
3.2.2	Toteutus.....	13
3.2.3	Jälkimarkkinointi.....	13
3.3	Kansainvälinen malli .....	14
3.3.1	Käynnistysvaihe .....	14
3.3.2	Suunnitteluvaihe .....	15
3.3.3	Liikkeellepano .....	19
3.3.4	Päätäminen.....	19
3.4	Tavoitteet.....	20
3.5	Organisaatio .....	21
3.5.1	Organisaation rakenne.....	22
3.5.2	Sitouttaminen .....	24
3.6	Projektipäällikkö .....	24
3.7	Tapahtumatyypit ja osa-alueet .....	27
3.8	Projektisuunnitelma.....	28
3.9	Varautuminen .....	29
3.9.1	PESTEL-analyysi .....	29
3.9.2	SWOT-analyysi .....	31
3.9.3	Riskianalyysi .....	31
3.10	Viestintä.....	34
3.11	Sopimukset.....	34
3.12	Henkilökunnan käsikirja .....	35

3.13 Kulttuurien huomioiminen.....	35
3.14 Arviointi.....	36
3.15 Loppuraportti.....	39
4 Opas.....	41
4.1 Oppaan suunnittelu.....	41
4.2 Visuaalinen ilme.....	42
5 Toimeksiantajan esittely.....	44
5.1 Toimialat.....	45
5.1.1 Antidopingtoiminta.....	45
5.1.2 Katsomoturvallisuuden ja -viihtyvyyden edistäminen.....	45
5.1.3 Kilpailumanipuloinnin ehkäisy.....	46
5.2 Keinot.....	46
5.2.1 Koulutus ja viestintä.....	46
5.2.2 Dopingvalvonta.....	47
5.2.3 Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö ja vaikuttaminen.....	47
5.2.4 Tutkimukset ja selvitykset.....	47
6 Työn tavoite.....	48
7 Työn vaiheet.....	49
8 Analyysi Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuista.....	51
9 Pohdinta.....	57
9.1 Työn tuotos.....	58
9.2 Arviointi.....	59
9.3 Kehitysehdotukset.....	60
Lähteet.....	61
Liitteet.....	67
Liite 1. Opas antidopingtoiminnan järjestämiseen kansainvälisissä kilpailuissa.....	67

# 1 Johdanto

Doping ja antidoping ovat keskustelua herättäviä aiheita nyky-yhteiskunnassa. Milloin ot-sikoissa on Venäjän valtiojohtoinen doping ja sulkeminen PyeongChangin Olympialaisista, milloin taas on uutisia hiihtäjien korkeista veriarvoista yli kahdeksan vuoden takaa (YLE 2017; Iltä-Sanomat 2018). Asioista uutisointi on tärkeää, koska urheilun puhtaus on merkittävä asia. Se tukee reilua peliä ja tasa-arvoa. (World Anti-Doping Agency 2015, 11.)

Doping on sanana merkinnyt aikaisemmin muuta kuin mitä se tänä päivänä tarkoittaa. Alun perin doping on tarkoittanut huumaavaa tupakkaa. Myöhemmin sitä on käytetty tarkoittamaan hevosille annettavia piristäviä aineita. Nykyään doping ymmärretään puhekielessä urheilusuoritusten keinotekoisena parantamisena. (Kiukkonen & Leppänen 2005, 15–16.)

Maailmanlaajuinen, järjestelmällinen dopingvalvonta on suhteellisen nuorta. Maailman antidopingtoimisto, WADA, perustettiin vasta vuonna 1999 johtamaan maailmanlaajuista liikettä puhtaan urheilun puolesta (World Anti-Doping Agency 2017a). Dopingaineet on kuitenkin tunnettu jo pidempään ja dopingvalvontaa on ollut aiemminkin. Ensimmäiset kielletyt aineet listasi Kansainvälinen yleisurheiluliitto vuonna 1928. Kansainvälinen Olympiakomitea laati antidopingsäännösten vuonna 1968 ja vuonna 1974 kiellettiin anaboliset steroidit. (Kiukkonen & Leppänen 2005, 41; Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry b.)

Kansainvälinen kilpailu voidaan määritellä isoksi tapahtumaksi, joka houkuttelee kansainvälistä yleisöä ja saa mediahuomiota (Ferdinand & Wesner 2012, 24). Tapahtuman järjestäminen taas määritellään projektiksi, jossa on useita eri vaiheita ja jota johtaa tietty henkilö (Vallo & Häyrinen 2016, 266; Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 23). Tapahtuman järjestämisestä on kaksi mallia, joita ovat niin sanottu suomalainen malli sekä kansainvälinen malli. Nimitykset tulevat siitä, että suomalaista mallia esiintyy ainoastaan suomenkielisessä kirjallisuudessa ja kansainvälistä mallia muussa kirjallisuudessa. Mallit ovat lähtökohdiltaan samanlaisia. Molemmissa on aloitus-, tapahtuma- ja lopetusvaihe, kansainvälisen mallin sisältäessä hieman enemmän sisältöä ja yksityiskohtaisuutta. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on esitelty näitä malleja, niiltä osin kuin on ollut tarpeellista, antidopingtoiminnan näkökulma ja tavoitteet huomioon ottaen. (Vallo & Häyrinen 2016, 125; Williams 2012, 78.)

Isossa kuvassa antidopingtoiminta kansainvälisissä kilpailuissa etenee seuraavasti. Ensin kansallinen lajiliitto saa kansainväliseltä liitolta kilpailut järjestettäväkseen. Lajiliitot ovat sitoutuneet noudattamaan Maailman antidopingtoimisto WADAn sääntöjä ja näin ollen

kilpailunjärjestäjällä on velvollisuus suorittaa kilpailuissa dopingtestejä. Dopingtestejä kilpailunjärjestäjä voi tilata Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:ltä, joka tulee toteuttamaan ne kilpailuihin. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry g.)

Dopingtestaus itsessään on tarkkaan määriteltyä ja vakioitua toimintaa, joka suoritetaan kansainvälisten standardien mukaisesti. Testitiloista ja -järjestelyistä, suunnittelusta sekä muusta testauksen ulkopuolisesta ei ole säädetty tarkkoja standardeja. Koska tällaisia standardeja ei ole, antidopingorganisaatio saa itse vaikuttaa näihin asioihin. Aiemmin tapahtumia varten on tehty suunnitelmat alusta alkaen, miettien mitä kaikkea tulee ottaa huomioon. Asioita ei ole dokumentoitu siten, että niistä olisi hyötyä seuraavaa tapahtumaa järjestettäessä. Tämän takia Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:lle heräsi tarve oppaasta, jossa nämä asiat olisi koottu yhteen. Näin ollen syntyi tämä opinnäytetyö ja opas antidopingtoiminnan järjestämisestä kansainvälisissä kilpailuissa. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry m.)

Oppaassa käydään läpi tapahtuman suunnittelun eri vaiheet. Ensin kerrotaan suunnittelu- vaiheesta. Siinä muun muassa opastetaan projektisuunnitelman tekoa, riskianalyysin toteuttamista sekä projektipäällikön toimintaa. Toteutusvaihe käsittelee nimensä mukaisesti tapahtuman kulkua ja sitä mitä sen aikana tulee ottaa huomioon. Viimeisenä vaiheena kerrotaan tapahtuman päättämisestä ja loppuraportin tekemisestä. Oppaassa on lisäksi kerrottu muita suunnitteluun liittyviä vaiheita, kuten eri kulttuurien huomioiminen, vapaaehtoisten sitouttaminen ja toiminnan hallinta. Näiden asioiden kohdalla puhutaan käytännön toimista, joilla toimintaa voidaan parantaa. Viimeisenä oppaassa on tarkistuslistat, joiden avulla kyetään nopeasti varmistamaan, että oleelliset asiat on muistettu huomioida.

Osana opinnäytetyötä tehtiin analyysi Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuista, jossa verrattiin kokemuksia ja havaintoja tietoon kilpailun järjestämisen teoriasta. Tällä tavoin saatiin käytännön kokemusta, sekä palautetta siitä mikä kilpailun antidopingtoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa toimi. Analyysissä käydään läpi saattajille, avustajille ja testaajille tehdyn kyselyn perusteella kerättyjä vastauksia toiminnan onnistumisesta kilpailuissa. SUEKilla oli kilpailuissa kaksi itsenäistä, mutta toisiaan tukevaa tehtävää. Toinen tehtävä oli dopingtestauksen ja toinen esittelypistetoiminnan toteuttaminen, joista molemmista kerrotaan oppaassa.

## 2 Antidopingtoiminta

Antidoping tarkoittaa vastakohtaa dopingille, antidopingtoiminta puolestaan tarkoittaa dopingin vastaista toimintaa (Kotimaisten kielten keskus 2017a). Antidopingtoiminnan tarkoituksena on estää urheilijoiden terveyden kannalta vaarallisten ja suorituskykyä parantavien aineiden ja menetelmien käyttö. Se takaa mahdollisuuden rehtiin ja puhtaaseen urheiluun sekä puolustaa urheilun oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta sekä kunnioittaa niin urheilun kuin lääketieteen etiikkaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017; Kaarninen 2008, 9.)

Antidopingtoiminta sisältää useita eri tehtäviä, joiden kautta sitä määritellään. Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry (2015a, 5) ja Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry (a) määrittelevät antidopingtoiminnan tehtäviksi

- dopingvalvonnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan sekä kehittämisen
- yhteistyön muiden tahojen kuten viranomaisten ja Maailman antidopingtoimisto WADA:n (World Anti-Doping Agency) kanssa
- testausyhteistyön edistämisen muiden kansallisten organisaatioiden kanssa
- antidopingviestinnän ja -koulutuksen
- antidopingtutkimuksen
- kaikkien dopingrikkomusten tutkimisen ja asianmukaisten seuraamusten voimaantulon varmistamisen
- kilpailumanipulaation ehkäisyyn
- katsomoturvallisuuden ja -viihtyvyyden kehittämisen.

Antidopingtoiminnalla suojataan urheilijoiden oikeutta puhtaaseen urheiluun. Lisäksi sen tarkoituksena on tukea terveyttä, reilua peliä ja tasa-arvoa maailmanlaajuisesti. (World Anti-Doping Agency 2015, 11.)

### 2.1 Doping

Doping sanan etymologia juontaa juurensa Zulu-heimoon. Zulun kielessä sana doop tarkoittaa taistelukykyä parantavaa alkoholijuomaa. Hollantilaisten välityksellä sana siirtyi englannin kieleen, jossa se tarkoitti huumaavaa tupakkaa tai joissain tilanteissa talvikengissä käytettyä liukuvoidetta. Myöhemmin dopingin merkitys muuttui tarkoittamaan hevosille annettavia piristäviä aineita. Nykypäivänä doping tarkoittaa ”urheilusuuritusten keinoitekoista parantamista”. (Kiukkonen & Leppänen 2005, 15–16.)

Kilpa- ja huippu-urheilusta puhuttaessa doping määritellään hieman eri tavalla. Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry (2015a, 8), nykyinen SUEK ry, määrittelee dopingin tarkoittavan yhtä tai useampaa dopingrikkomusta.

Ensimmäiset ihmisurheilussa kielletyt aineet listasi Kansainvälinen yleisurheiluliitto IAAF vuonna 1928. Käytännössä valvonta oli kuitenkin hankalaa testien puuttuessa. Vuonna 1968 Kansainvälinen Olympiakomitea (KOK) laati antidopingsäännösten. Anaboliset steroidit kiellettiin vuonna 1974 ja tuolloin myös kehitettiin analyysimenetelmä niiden havaitsemiseen. Näistä tekijöistä alkoi taistelu dopingia vastaan. (Kiukkonen & Leppänen 2005, 41; Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry b.)

Dopingin käyttö on kiellettyä, koska se on vilpillistä ja terveydelle vaarallista toimintaa (Pänkäläinen 1993, 27). Lisäksi doping synnyttää yleistä epäilyä, joka syö urheilun sisäistä ja ulkoista uskottavuutta (Pänkäläinen 1993, 13; Pänkäläinen 1993, 111). Ljungqvist (2001, 35) lisäksi huomauttaa, että ihmisellä on luonnollinen tarve kilpailla, mutta kilpailemisessa ei ole mieltä, jos se tapahtuu epäreilusti.

### **2.1.1 Dopingrikkomukset**

Maailman antidopingtoimisto WADA (World Anti-Doping Agency 2015, 18–23) on määrittänyt dopingrikkomukset, joiden avulla doping määritellään. Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry (2015a, 8–10) on kääntänyt ne suomen kielelle. Rikkomuksia ovat:

- Urheilijan näytteessä on kiellettyä ainetta, sen aineenvaihduntatuotetta tai merkkiainetta.
- Kielletyn aineen tai menetelmän käyttö tai sen yritys.
- Dopingtestin välttely, siitä kieltäytyminen tai näytteen antamatta jättäminen.
- Olinpaikkatietomääräysten laiminlyönti.
- Dopingvalvonnan manipulointi tai manipuloinnin yritys.
- Kielletyn aineen tai kielletyn menetelmän hallussapito.
- Minkä tahansa kielletyn aineen tai menetelmän levittäminen tai sen yritys.
- Minkä tahansa kielletyn aineen tai menetelmän luovuttaminen tai sen yritys urheilijalle.
- Osasyyllisyys.
- Kielletty yhteistoiminta.

Kohdissa 1. ja 2. tarkoitetuissa rikkomuksissa sillä, onko teko ollut tahallinen, tuottamuksellinen, tietoinen tai laiminlyönnin seurausta, ei ole vaikutusta todettaessa rikkomusta (Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry 2015a, 8–10). Rikkomuksesta voidaan määrätä kirjallinen varoitus, urheilun toimintakielto tai tulosten mitätöinti/hylkääminen (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry c).

### **2.1.2 Kielletyt aineet ja menetelmät urheilussa**

Maailman antidopingtoimisto julkaisee joka vuosi luettelon kielletyistä aineista ja menetelmistä. Suomen kielelle tekstin kääntää ja sen internetissä julkaisee SUEK. Listasta käy ilmi kaikki kielletyt aineet ja menetelmät. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry d.)

Kiellettyjä menetelmiä ovat mm. verensiirrot, veren manipulointi ja jotkin suonien sisäiset injektiot. Kielletyt aineet jaetaan kahteen luokkaan, aina kiellettyihin ja kilpailuissa kiellettyihin. Aina kiellettyjä ovat mm. anaboliset aineet, peiteaineet ja diureetit. Pelkästään kilpailuiden aikana kiellettyjä aineita ovat piristeet, huumaavat kipulääkkeet, kannabinoidit ja glukokortikoidit. (Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry 2015b, 10.) Lisäksi joillekin aineille on asetettu raja-arvo, jonka määrän verran ainetta saa elimistössä esiintyä (Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry 2015a, 8).

Käytännössä minkä tahansa kielletyn aineen tai menetelmän käyttöön voi kuitenkin saada erivapauden riittävillä lääketieteellisillä perusteluilla (Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry 2015b, 12; Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry e).

### **2.1.3 Dopingrikokset**

Dopingrikoksilla tarkoitetaan rikoslain (19.12.1889/39) 44. luvussa esitettyjä toimia, jotka jaetaan dopingrikokseen (6 §), törkeään dopingrikokseen (7 §) ja lievään dopingrikokseen (8 §). SUEKin toteamat dopingrikkomukset eivät automaattisesti ole dopingrikoksia, mutta voivat tietyissä olosuhteissa täyttää myös rikoksen tunnusmerkistön (Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry 2015b, 10; rikoslain 44. luku).

Rikoslain (44. luku) mukaan dopingaineena pidetään

- anabolisia steroideja ja niiden johdannaisia
- testosteronia ja sen johdannaisia
- kasvuhormonia
- kemiallisia aineita jotka lisäävät edellä mainittujen tuotantoa kehossa.

Rikoslain (44. luku) mukaan doping rikokseen (6 §) syylistyy henkilö, joka laittomasti

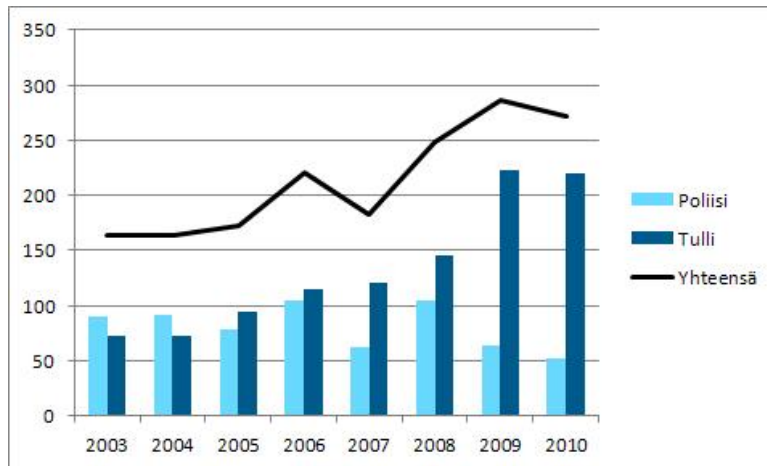
- valmistaa tai yrittää valmistaa dopingainetta
- tuo tai yrittää tuoda maahan dopingainetta
- myy, välittää, luovuttaa toiselle tai muulla tavoin levittää tai yrittää levittää dopingainetta
- pitää hallussaan dopingainetta todennäköisenä tarkoituksenaan levittää sitä.

Rikoslain (44. luku) mukaan törkeäksi (7 §) rikos muuttuu, jos

- kohteena on huomattavan suuri määrä dopingainetta
- tavoitellaan huomattavaa taloudellista hyötyä
- rikos liittyy järjestäytyneen rikollisuuden toimintaan
- dopingainetta levitetään alaikäisille
- tai rikos on muuten kokonaisuudessaan törkeä.

Rikoslain (44 luku) mukaan lievän (8 §) rikoksesta taas tekee se, jos dopingaineen määrä tai muut rikokseen liittyvät seikat ovat vähäisiä.

Rangaistus rikoksista vaihtelee sakoista neljän vuoden vankeuteen (Rikoslain 44. luku). Oheisessa kuviossa 1. on esitetty dopingrikollisuuden määrää vuosina 2003–2010 poliisin ja tullin tietoon tulleiden tapausten osalta. Kaiken kaikkiaan rikollisuuden määrä on kasvanut mittausjakson alusta. (Dopinglinkki a.)



Kuvio 1. Tilastoitu dopingrikollisuus 2003–2010 (Dopinglinkki a)

#### 2.1.4 Dopingin käytön syyt ja haitat

Dopingaineiden käytölle on monia syitä. Jotkin syyt ovat yleisempiä urheilijoilla ja toiset taas kuntoilijoilla. Yleisimpiä syitä dopingaineiden käytölle ovat voiman ja suorituskyvyn parantaminen, ulkonäön muokkaaminen sekä parempi urheilumenestys, harjoitusten tehon lisääminen ja palautumisen nopeuttaminen. (Dopinglinkki b.)

Dopingin käyttöön liittyy aina riskinsä ja haittavaikutuksensa, jotka ovat yksilöllisiä aineista, niiden määristä ja henkilöistä riippuen. Dopingaineiden käytön oireita voivat olla muun muassa sydän ja verisuonisairaudet, kasvaimet ja mielialan muutokset sekä hormonitoiminnan hiipuminen, kooma ja äärimmäisimpänä kuolema. (Dopinglinkki b.)

Yleisimpiä käytettyjä aineita ovat anaboliset steroidit ja diureetit. Anaboliset steroidit ovat aineita joiden avulla pyritään kasvattamaan lihasmassaa. Ne lisäävät sydän- ja verisuonisairauksien ja aivoinfarktin riskiä sekä altistavat rytmihäiriöille ja äkkikuolemille. Diureetit poistavat elimistöstä nestettä ja niitä käytetään painonpudotustarkoituksessa. Diureetit voivat aiheuttaa sydämen rytmihäiriöitä sekä elimistön kuivumista ja verenpaineen laskua. (Dopinglinkki b.)

## 2.2 Toimijat

Antidopingtoimintaan osallistuu useita toimijoita, muun muassa Maailman Antidopingtoimisto WADA, UNESCO, Euroopan neuvosto, Euroopan unioni, kansalliset antidopingtoimistot, kansainväliset ja kansalliset lajiliitot sekä kansainväliset ja kansalliset Olympia- ja Paralympiakomiteat (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry f). Kuvassa 1. on esitetty toimijat hierarkkisessa järjestyksessä. Siinä WADA on ylimpänä, seuraavina tulevat kansainväliset tahot ja niiden alla kansalliset toimijat, viimeisenä ovat yksittäiset toimijat kuten urheilijat. WADA, kansallinen antidopingorganisaatio ja kansainvälinen lajiliitto sekä kilpailunjärjestäjä ovat tärkeässä roolissa järjestettäessä antidopingtoimintaa kansainvälisissä kilpailuissa. (World Anti-Doping Agency 2009; World Anti-Doping Agency 2017a; Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry g).

### Antidopingtyön toimijat



Kuva 1. Antidopingtoimijat (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k)

### 2.2.1 Maailman antidopingtoimisto

Maailman antidopingtoimisto, WADA (World Anti-Doping Agency), on vuonna 1999 perustettu itsenäinen organisaatio. Sen tehtävänä on johtaa yhteistä maailmanlaajuista liikettä puhtaan urheilun puolesta edistämällä, koordinoimalla ja valvomalla toimintaa. Toiminnan tavoitteena on maailma, jossa kaikki urheilijat voivat kilpailla dopingvapaassa ympäristössä. WADAn toiminnan arvoja ovat rehellisyys, vastuullisuus ja erinomaisuus. (World Anti-Doping Agency 2017a; World Anti-Doping Agency 2014, 3–4.)

WADAlla on seitsemän konkreettista päätehtävää joita se toteuttaa, ne ovat maailman antidopingsäännösten noudattamisen valvonta, yhteistyö viranomaisten kanssa, tieteen ja lääketieteen edistäminen, antidopingtoiminnan koordinointi, antidopingtoiminnan kehittä-

minen, kouluttaminen ja infopistetoiminta urheilijoille kansainvälisissä suurtahtumissa (World Anti-Doping Agency 2017b).

Jotta antidopingtoiminta olisi yhdenmukaista ympäri maailmaa, on WADA luonut sitä varten standardeja. Näitä standardeja ovat kansainvälinen kiellettyjen aineiden ja menetelmien luettelo, kansainvälinen testaus- ja tutkintastandardi, kansainvälinen erivapausstandardi, kansainvälinen laboratoriostandardi sekä kansainvälinen tietosuojastandardi. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry h.)

### **2.2.2 Kansallinen antidopingorganisaatio**

Kansalliset antidopingorganisaatiot ovat vastuussa oman maansa urheilijoiden testauksesta, niin kilpailuissa kuin niiden ulkopuolella, sekä niiden ulkomaalaisten urheilijoiden testauksesta, jotka kilpailevat kyseisen organisaation toimialueella. Niiden toimintaan kuuluu myös dopingrikkomusten käsittely ja antidopingkoulutus. Kansallisten organisaatioiden on sitouduttava noudattamaan maailman antidopingsäännöstöä toiminnassaan. (World Anti-Doping Agency 2009.)

### **2.2.3 Kansainvälinen lajiliitto**

Kansainvälisten lajiliittojen tehtävänä on vastata oman lajinsa kehittämisestä, toiminnasta ja säännöistä. Kaikkien Olympialajien sekä useiden muiden urheilulajien kansainväliset lajiliitot ovat hyväksyneet yhteisen antidopingsäännösten ja sitoutuneet noudattamaan sitä. Jokaisella liitolla on lisäksi oma antidopingohjelmansa, joita ne toteuttavat. Tämä tarkoittaa, että kansainvälinen lajiliitto sitoutuu testaamaan urheilijoita kilpailuissaan, tekemään koulutustoimintaa ja kilpailun ulkopuolisia testejä koskevat suunnitelmat ja ohjelmat sekä määräämään rangaistukset sääntöjä rikkoneille urheilijoille. (World Anti-Doping Agency 2009; Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry i.)

### **2.2.4 Kilpailunjärjestäjä**

Kilpailunjärjestäjä (kansallinen lajiliitto) on sitoutunut kansainvälisen lajiliittonsa sääntöihin. Näihin sääntöihin kuuluvat muun muassa antidopingsäännöt, jotka perustuvat WADAn luomaan Maailman antidopingsäännöstöön. Näin ollen, kansainvälisen liiton sääntöjen edellyttäessä kilpailuissa on tehtävä dopingtestejä, jotka kilpailunjärjestäjä tilaa. Yleensä testit tilataan kansalliselta antidopingorganisaatiolta, joka tulee ne kilpailuihin toteuttamaan. Testit voi kuitenkin tilata myös muilta virallisilta dopingtestiorganisaatioilta esimerkiksi muiden maiden antidopingtoimistoilta (World Anti-Doping Agency 2015, 37–40). Kil-

pailunjärjestäjän vastuulla on se, että testausolosuhteet ovat riittävät testien oikeanlaiselle suorittamiselle. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry g.)

### 3 Kansainvälisen urheilutapahtuman järjestäminen

Tässä työssä tapahtumalla tarkoitetaan urheilukilpailua. Tekstissä puhutaan tapahtumasta urheilukilpailun sijaan, koska samat tapahtuman järjestämiseen liittyvät periaatteet toimivat myös muissa tapahtumissa kuin vain urheilukilpailuissa. Lisäksi lähteinä käytetyissä materiaaleissa puhutaan tapahtumista (event) ja tätä merkitystä ei ole haluttu muuttaa. Näiden syiden takia käsitteenä käytetään tapahtumaa kilpailun sijaan. Tapahtuma voidaan määritellä (yleisö)tilaisuudeksi (Kotimaisten kielten keskus 2017b), joka laissa määritellään tarkoittamaan kilpailujen lisäksi näytöksiä, huvitilaisuuksia ja muita niihin rinnastettavia tilaisuuksia (Kokoontumislaki 22.4.1999/530).

Kansainvälinen tapahtuma voidaan määritellä isoksi tapahtumaksi, joka houkuttelee kansainvälistä yleisöä ja saa mediahuomiota. Lisäksi siinä yhdistyy ekonominen puoli järjestettävän kaupungin/alueen näkökulmasta. (Ferdinand & Wesner 2012, 24.)

#### 3.1 Tapahtuma on projekti

Tapahtuman järjestäminen määritellään projektiksi, jossa on useita eri vaiheita ja jota johtaa tietty henkilö, yleensä projektipäällikkö (Vallo & Häyrinen 2016, 266; Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 23).

Kauhasen ym. (2002, 24) mukaan projekti on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa varta vasten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt voimavarat ja panokset.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että tapahtumalla on tavoite, esimerkiksi korkeatasoisen juoksutapahtuman järjestäminen taloudellisesti kannattavasti. Se on ajallisesti rajattu eli kestää ennalta määrätyn ajan, kuten Olympialaiset, jotka kestävät 17 päivää. (Parent & Smith-Swan 2013, 109; Kauhanen ym. 2002, 24). Kertaluonteisuus tarkoittaa, että vaikka tapahtuma järjestettäisiin vuosittain, se täytyy kuitenkin suunnitella aina erikseen muun muassa olosuhteiden ja henkilöstön vaihtuessa. Jokainen tapahtuma on näin ollen ainutkertainen. Jonkun täytyy myös johtaa projektia, mitä suurempi tapahtuma on kyseessä, sitä suuremmasta johto-organisaatiosta on kyse. Organisaation tulee olla selkeä niin ulkopuolisille kuin organisaatiossa työskenteleville. Jokaisen organisaatiossa täytyy tietää mitä omalle vastuulle kuuluu. Projektille on lisäksi määritely tietyt resurssit kuten budjetti. (Kauhanen ym. 2002, 28.)

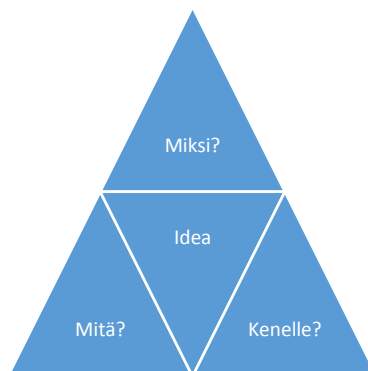
## 3.2 Suomalainen malli

Tapahtumaprojekti koostuu vaiheista. Vallon ja Häyrisen (2016, 125) mukaan tapahtumat ovat jaettavissa kolmeen vaiheeseen joita ovat suunnittelu, toteutus ja jälkimarkkinointi. Liskola-Kesonen (2004, 8) erotelee omiin osa-alueisiin idean keksimisen ja tavoitteiden määrittelyn, mutta ne voidaan yhtä hyvin sisällyttää suunnitteluvaiheeseen.

### 3.2.1 Suunnittelu

Suunnitteluvaihe on koko projektin suurin ja työläin vaihe vieden työmäärästä noin 75 prosenttia, toteutuksen viedessä 10 prosenttia ja jälkimarkkinoinnin 15 prosenttia. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu resursointi, ideointi, vaihtoehtojen kartoitus, päätösten tekeminen ja asioiden varmistaminen sekä käytännön asioiden organisointi. (Vallo ja Häyrinen 2016, 189.)

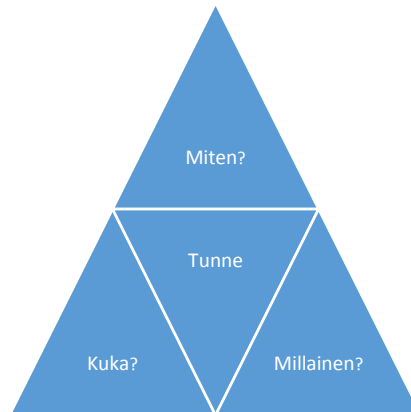
Vallon ja Häyrisen (2016, 121) mukaan, onnistunut tapahtuma lähtee liikkeelle sillä, että osataan ensin vastata muutamaan kysymykseen. Kysymykset on jaettu strategiaan ja operatiivisiin kysymyksiin. Molemmissa on 3 osaa, joihin pitää kyetä vastaamaan ennen tapahtuman suunnittelua. (Vallo ja Häyrinen 2016, 121.)



Kuvio 2. Strateginen kolmio (Vallo ja Häyrinen 2016, 121)

Strategisia kysymyksiä ovat mitä, miksi ja kenelle, niistä muotoutuu tapahtuman ydinidea. Kuviossa 2. on esitetty näiden osien yhteys toisiinsa. Kuviossa jokainen osa vaikuttaa toisiinsa ja kysymysten ytimessä on tapahtuman idea. Miksi kysymyksellä kartoitetaan tapahtuman syytä, eli sitä miksi sellainen halutaan järjestää ja mitä sillä halutaan kenties viestiä. Kenelle kysymys saa taas puolestaan pohtimaan segmenttiä, kohderyhmää, jolle tapahtuma luodaan. Kohderyhmän valinnalle täytyy löytyä perusteet. Mitä kysymys pureutuu tapahtuman ytimeen eli mitä järjestetään, tapahtuman tulee tukea tavoitteita. Lisäksi samaan kysymykseen kuuluu, missä ja milloin kysymykset, joiden avulla selvitetään paras

mahdollinen ajankohta ja se missä tapahtuma tulisi järjestää, jotta se tukisi tavoitteita. (Vallo ja Häyrinen 2016, 121–123.)



Kuvio 3. Operatiivinen kolmio (Vallo ja Häyrinen 2016, 125)

Operatiivisen kolmion kysymyksiin kuuluu miten, millainen ja kuka. Niiden keskinäinen suhde on esitetty kuviossa 3. Kuvio on samankaltainen aiemman kuvion kanssa, sillä erotuksella, että keskiössä on tapahtuman synnyttämä tunne. Miten tapahtuma järjestetään, on tärkeä kysymys tulevan toteutuksen kannalta. Tapahtuman toteutuksen tulee olla tavoitteiden mukainen. Millainen sisältö tapahtumalle olisi hyvä, riippuu täysin tavoitteiden lisäksi kohderyhmästä ja siitä millainen viesti tapahtumalla halutaan välittää. Kuka vastaa kaikesta toiminnasta on hyvä päättää jo varhaisessa vaiheessa, valitsemalla tapahtumalle projektipäällikkö. Operatiivinen kolmio siis vastaa tapahtuman toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin ja strateginen taas tapahtuman ideaa koskeviin kysymyksiin. (Vallo ja Häyrinen 2016, 125–127.)

Suunnitteluvaiheen aikana on kyettävä visualisoimaan tapahtuman kulku mielessään. Tämä tarkoittaa sitä, että kuvitellaan miten tapahtuma tulee toteutumaan jokaista pientä yksityiskohtaa myöten. Tämä helpottaa suunnittelutyötä ja varmistaa, että kaikki pienetkin asiat tulisi huomioiduiksi. (Vallo ja Häyrinen 2016, 191)

Kauhanen ym. (2002, 35) jakavat ideoimisvaiheen seitsemään kohtaan tai kysymykseen, joita ovat tapahtuman tavoite (miksi), sisältö (mitä?), paikka (missä), ajankohta (milloin), segmentti (kenelle), toimintatapa eli resurssit ja organisaatio (miten) ja imago (mielikuva). Ensimmäisenä tulee määritellä tapahtuman raamit eli tapahtuman luonne ja sisältö pitäen tavoite/tavoitteet koko ajan mielessä. Tämän jälkeen, pohditaan kuka voisi olla kiinnostunut tapahtumasta, eli kenelle tapahtuma tehdään. Tapahtuman luonteen ja kohderyhmän mukaan valikoituu pitkälti ajankohta, milloin tapahtuma järjestetään. Talviurheilulajien kilpailut järjestetään pääsääntöisesti talvella jne. Ajankohtaa mietittäessä on hyvä ottaa

huomioon ainakin muut (kilpailevat) tapahtumat, kansalliset/kansainväliset juhlapäivät, loma-ajat ja muut suuriin joukkoihin vaikuttavat seikat. (Kauhanen ym. 2002, 35–37.)

Tapahtumapaikkaa mietittäessä on syytä ottaa huomioon sijainti ja sen imago, tavoitettavuus (julkinen liikenne, parkkipaikat jne.), tilat, palvelut (hotellit, ravintolat), kustannukset, majoituskapasiteetti ja useat muut asiat, jotka ovat tapahtumariippuvaisia. Toimintatapa tarkoittaa käytössä olevia taloudellisia, henkisiä ja fyysisiä voimavaroja sekä nimensä mukaisesti sitä miten niitä käytetään toiminnassa hyväksi. Imagolla saattaa olla suurikin vaikutus tapahtuman koettuun luonteeseen ja siksi on tärkeä etukäteen miettiä millainen imago organisaatiolla on ja mihin suuntaan sen halutaan kehittyvän. (Kauhanen ym. 2002, 38–40.)

Kun kaikki seitsemän kohtaa on selvitetty ja ideoista on valittu parhaat toteutettavaksi, on projektiryhmän aika luoda projektisuunnitelma, jossa asioihin pureudutaan yksityiskohtaisemmin. Edellä mainitut seitsemän kohtaa luovat vahvat raamit suunnitelman pohjaksi. (Kauhanen ym. 2002, 40.)

### **3.2.2 Toteutus**

Ennen varsinaisen tapahtuman toteutusta on tapahtuman luonteen niin salliessa hyvä pitää kenraaliharjoitus kaikille työntekijöille ja vapaaehtoisille, jotta jokainen tietää miten oikeassa tilanteessa tulee toimia. Kenraaliharjoituksena voivat toimia esimerkiksi esikilpailut. Tapahtumalla itsellään on hyvä olla selkeä aloitus ja lopetus, kuten avajaisseremonia ja loppuilotulitus. Näiden tapahtumien välissä kaiken muun tulisi tapahtua ennalta suunnitellun mukaisesti. (Vallo ja Häyrynen 2016, 200–205.)

Toteutusvaihe on se vaihe, jossa itse tapahtuma järjestetään. Vasta silloin yleisölle konkretisoituu, mitä on saatu aikaiseksi. Toteutusvaihe on jaettavissa kolmeen osaan, joita ovat rakennus-, tapahtuma- ja purkuvaihe. Rakennusvaiheessa kasataan kaikki tapahtumassa tarvittavat rakenteen, elementit ja rekvisiitta. Vaihe on eniten aikaa vievä ja se on hyvä suunnitella etukäteen toiminnan tehostamiseksi. On tärkeää miettiä mitä tilaan/alueelle voidaan tuoda ensin ja mikä pitää tuoda vasta myöhemmin. Tapahtumavaiheessa tapahtuma toteutetaan ja purkuvaiheessa tapahtuman rakenteet puretaan. (Vallo ja Häyrynen 2016, 198–199.)

### **3.2.3 Jälkimarkkinointi**

Jälkimarkkinointivaihe alkaa tapahtuman loputtua. Tähän vaiheeseen kuuluu palautteen keruu niin osallistujilta kuin työntekijöiltä ja vapaaehtoisilta. Palautteen avulla tapahtumaa

kyetään kehittämään tulevaisuutta varten. Palaute pitää osata suhteuttaa tavoitteisiin. Myös kiitoksen lähettäminen tai muistaminen jollain muulla tavalla esimerkiksi päätösjuhla vapaaehtoisille on jälkimarkkinointia, jolla osoitetaan mukana olleille arvostusta heidän panostaan kohtaan. Muita jälkimarkkinointivaiheeseen kuuluvia asioita ovat yhteenvedon kokoaminen tapahtumasta ja tapahtuman kuvien, videoiden, tulosten jne. jakaminen medioissa. Tapahtumaprojekti loppuu siihen, kun viimeinen palautepalaveri on pidetty. (Vallo ja Häyrinen 2016, 220–229.)

### **3.3 Kansainvälinen malli**

Kansainvälisen mallin mukaan tapahtumaprojekti koostuu viidestä vaiheesta, joita ovat käynnistäminen, suunnittelu, liikkeellepano, järjestäminen ja päättäminen. Käynnistysvaiheessa kartoitetaan kaikki potentiaaliset vaihtoehdot ja valitaan niistä yksi, joka sopii parhaiten tapahtuman tavoitteisiin. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan valittua ideaa ja päätetään tarvittavista ja käytössä olevista resursseista. Liikkeellepanovaiheessa tapahtuman järjestelytoiminta suoritetaan. Järjestämisvaiheessa tapahtuma nimensä mukaisesti toteutetaan. Päättämisen vaiheessa puolestaan arvioidaan koko tapahtumaprosessia sekä otetaan talteen tietoa ja opitaan tapahtumasta. (Williams 2012, 78.)

#### **3.3.1 Käynnistysvaihe**

Tässä vaiheessa selvitetään tarvetta tapahtumalle sekä otetaan selvää muista vastaavista tapahtumista ja päätetään tapa, jolla tapahtuma toteutetaan. Tässä vaiheessa suunnittelua kyetään vaikuttamaan tapahtuman luonteeseen eniten pienimmällä taloudellisella panoksella. Mitään ei ole ostettu tai hankittu ja suunnitelman muutos on täten helppo tehdä. Tästä johtuen, käynnistysvaihe on hyvä tehdä huolella, jotta suunnitelmia ei myöhemmin tarvitsisi enää muuttaa. (Williams 2012, 78.)

Käynnistysvaiheessa tulee ottaa huomioon ympäristön vaikutukset ja tehdä suunnitelma, joka minimoi uhat ja maksimoi mahdollisuudet. Tämän jälkeen tulee miettiä sidosryhmiä ja yrittää ymmärtää heidän intressejään tapahtumaa kohtaan, jotta tapahtuma onnistuisi. Sidosryhmiä ovat muun muassa sponsorit, media ja osanottajat. Ilman heitä tapahtuman toteuttaminen ei onnistuisi, sillä esimerkiksi sponsoreilta saadut resurssit (raha, välineet, tuotteet) mahdollistavat tapahtuman toteuttamisen. Sponsorit vastavuoroisesti saavat hyötyä järjestäjältä, muun muassa televisio näkyvyyttä tapahtuman aikana. (Williams 2012, 80.)

Parhaan mahdollisen idean valinta toteutettavaksi tapahtumaksi voi olla haastavaa. Tätä varten on luotu 5 W:n runko, jota voidaan käyttää päätöksenteon apuna. Se koostuu ky-

symyksistä miksi (why), kuka (who), milloin (when), missä (where) ja mitä (what). Näillä kysymyksillä vastataan siihen mikä on tapahtuman tarkoitus, keitä kuuluu sidosryhmiin, milloin tapahtuma järjestetään, missä se järjestetään ja mitä järjestetään, eli mikä on tapahtuman sisältö. (Williams 2012, 80.)

Kun eri vaihtoehdot on kartoitettu, on aika valita niistä paras. Apuna valinnassa toimii kolmen kohdan kriteeristö, jonka avulla arvioidaan parasta mahdollista tavoitteisiin sopivaa toteutustapaa. Kriteeristön kohdat ovat toivottavuus, toteuttamiskelpoisuus ja soveltuvuus. Toivottavuus tarkoittaa niin ulkoista kuin sisäistäkin toivottavuutta eli sitä halutaanko tapahtuman toteutuvan. Sisäinen toivottavuus tarkoittaa haluavatko projektiryhmä ja sidosryhmät toteuttaa tietyntyyppisen tapahtuman. Ulkoinen toivottavuus tarkoittaa asiakkaiden halua osallistua tapahtumaa, tätä halua tulisi arvioida suhteessa muihin samantyyppisiin tapahtumiin. Toteuttamiskelpoisuudella tarkoitetaan resurssien riittävyttä ja saatavuutta. Kyettäisiinkö suunnitelma realistisesti toteuttamaan? Tässä kohtaa tulee ottaa huomioon raha ja tapahtumapaikan sopivuus tapahtumalle. Soveltuvuudessa arvioidaan resursseja ja niiden riittävyttä sekä saatavuutta yhdessä halutun ja vaaditun suorituskyvyn kanssa. Ei siis riitä, että jokin asia toteutetaan, vaan se täytyy toteuttaa tietyllä tasolla esim. hotelli vs. motelli. Lisäksi pohditaan mistä resurssit olisi mahdollista saada. Tässä vaiheessa myös otetaan huomioon tarvittavat luvat. (Williams 2012, 81)

Tuotetut ideat tulisi arvioida yllä olevien kriteerien mukaan käyttäen, joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista arvoasteikkoa, tarkoittaen joko numeerista (esim. 1–5) tai sanallista (korkea-matala) asteikkoa. Kun tämä on tehty, suurimman tuloksen (3–15) saanut idea tulisi valita kehitettäväksi eteenpäin. (Williams 2012, 81.)

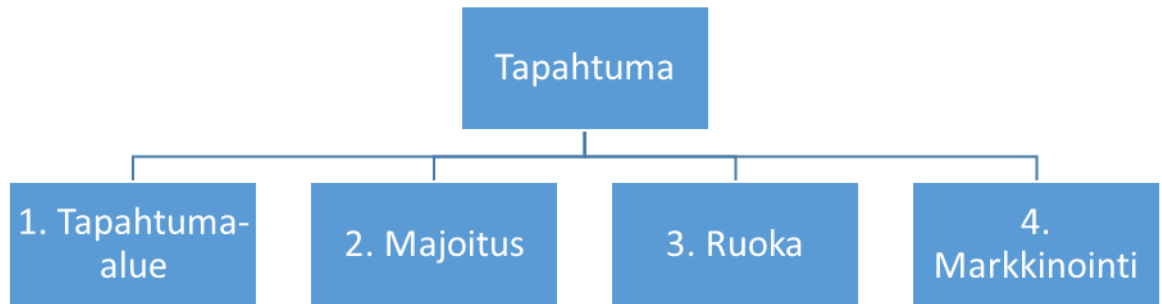
Kun edellä kuvatut vaiheet on saatu suoritettu ja toteutustapa valittua, tulee tunnistaa ulkoiset ja sisäiset rajoitteet, jotka todennäköisesti vaikuttavat tapahtuman toteutukseen tai suunnitteluun. Ulkoisia rajoitteita ovat esimerkiksi lain vaatimat asiat, tavaran toimittajat ja kilpailijat. Sisäinen rajoite on esimerkiksi raha ja käytettävissä olevat työtunnit. (Williams 2012, 81.)

### **3.3.2 Suunnitteluvaihe**

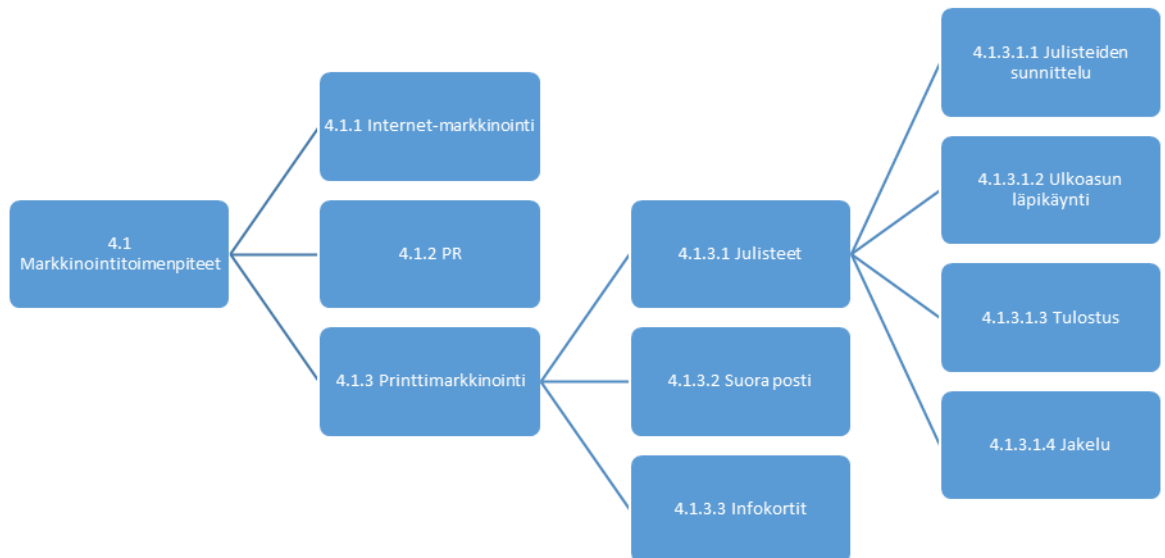
Suunnitteluvaiheessa luodaan tarkka projektisuunnitelma tapahtumasta. Suunnitelman tulee sisältää työnjaon rakenteen, työaikataulut ja deadlinet, budjetin, turvallisuussuunnitelman, henkilöstösuunnitelman, resurssien käyttösuunnitelman, hankintasuunnitelman ja dokumentointisuunnitelman. Suunnittelu on toistuva prosessi, joka muovautuu koko ta-

pahtumankin ajan. Tämän vuoksi suunnitelma ei saa olla liian jäykkä vaan siinä tulee olla liikkumavaraa. (Williams 2012, 82.)

Tehtävänä on jakaa tapahtuma osiin, joista se koostuu. Tämä helpottaa hahmottamaan suunnitelmaa omina toimivina komponentteina, jotka yhdistyvät yhdeksi tapahtumaksi. Luodaan niin sanottu tuotteen hajoamarakenne, (Product Breakdown Structure, PBS) jossa esitetään kaikki osa-alueet, joita tapahtumassa on. Hajoamarakenteen esimerkki esitetään kuviossa 4. (Williams 2012, 82.)



Kuvio 4. Tuotteen hajoamarakenne, PBS (Williams 2012, 82)



Kuvio 5. Työn hajoamarakenne, WBS (Williams 2012, 83)

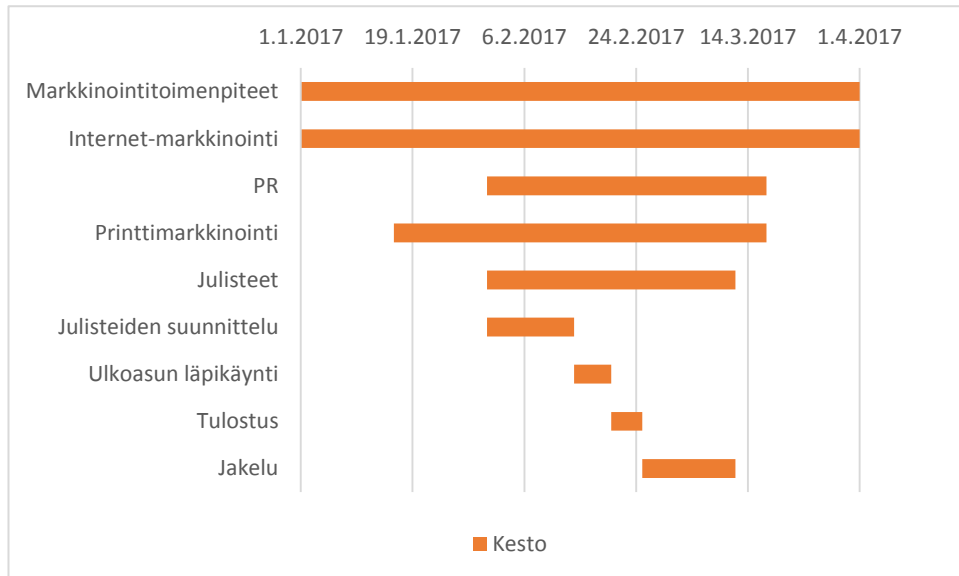
Hajoamarakenteen tekemisen jälkeen ollaan tietoisia kaikista tapahtuman osa-alueista. Tämän jälkeen tehdään työn hajoamarakenne (Work Breakdown Structure, WBS). Siitä käy ilmi toimet, joita tarvitaan tapahtuman osa-alueiden toteuttamiseksi. Rakenne ja idea kaavioissa ovat samanlaiset. Siinä missä PBS luettelee tapahtuman eri osa-alueet, niin WBS luettelee kaikki käytännön toimet, jotta kyseiset osa-alueet kyetään toteuttamaan.

Kuviossa 5. esitetään esimerkki, mistä työn hajoamarakenne voisi koostua. Siinä markkinointitoimenpiteet on jaettu pienempiin, toteutettaviin kokonaisuuksiin. Kaavion viimeisenä on niin kutsuttu työpaketti, joka on käytännön työtehtävä. Siitä kyetään määrittämään realistinen arvio tehtävän vaatimasta ajasta ja resursseista. Työpaketti on myös helppo antaa tehtäväksi eteenpäin. Kaavion rakenne helpottaa kokonaisuuden hallinnassa ja hahmotamisessa. (Williams 2012, 83.)

Kaavioiden valmistumisen jälkeen voidaan helposti laskea tapahtuman toteuttamiseen vaadittavat resurssit, yhdistämällä työpakettien tiedot tarvittavista resursseista (olettaen, että on osattu ottaa kaikki huomioon). Kun resurssitarve on selvillä, voidaan suunnitella mistä resurssit hankitaan, sisäisesti vai ulkopuolelta. Resurssien selvittyä tulee arvioida, kuinka paljon aikaa kunkin työpaketin tekemiseen kuluu. Arvion tekemistä helpottaa tieto muista vastaavista tapahtumista tai ammattilaisen (kokemukseen perustuva) arvio. Arvion tekeminen on tärkeää, jotta osataan arvioida tapahtuman järjestämiseen tarvittava kokonaisaika. Aika-arvion jälkeen tehdään työjärjestys työpaketeille. Osa tehtävistä voidaan suorittaa itsenäisesti muista osista riippumatta. Osa tehtävistä taas tarvitsee alemman tason tehtävän valmistumista, ennen kuin tehtävää voidaan suorittaa. Luodaan siis aikataulu, josta käy ilmi tehtävä, vastuuhenkilö tehtävälle ja tehtävän aikaikkuna, esimerkki on esitetty taulukossa 1. Aikataulu voidaan rakentaa myös visuaaliseen muotoon helpottamaan tehtävien suhteiden hahmotusta, esimerkiksi käyttäen Gantt-kaaviota, kuten kuviossa 6. Gantt-kaaviossa tehtävien aikaikkuna merkitään kalenteriin värikoodein. (Williams 2012, 83–84.)

Taulukko 1. Työjärjestys ja -aikataulu (Williams 2012, 85)

WBS	Nimike	Kesto	Aloituspäivä	Lopetuspäivä	Vastuuhenkilö
4.1	Markkinointitoimenpiteet	90 pv	1.1.17	31.3.17	Matti
4.1.1	Internetmarkkinointi	90 pv	1.1.17	31.3.17	Veli-Pekka
4.1.2	Pr-toiminta	45 pv	31.1.17	16.3.17	Jukka
4.1.3	Printtimarkkinointi	60 pv	16.1.17	16.3.17	Maija
4.1.3.1	Julisteet	40 pv	31.1.17	11.3.17	Maija
4.1.3.1.1	Julisteiden suunnittelu	14 pv	31.1.17	13.2.17	Pauliina
4.1.3.1.2	Ulkoasun läpikäynti	6 pv	14.2.17	19.2.17	Eveliina
4.1.3.1.3	Tulostus	5 pv	20.2.17	24.2.17	Mikko
4.1.3.1.4	Jakelu	15 pv	25.2.17	11.3.17	Matias



Kuvio 6. Gantt-kaaviossa on havainnollistettu visuaalinen esitystapa aikataulusta (Williams 2012, 85)

Gantt-kaavio ja edellä esitetyt aikataulut ovat erinomaisia välineitä suunnitteluvaiheessa. Tapahtuman aikana ei kuitenkaan voida kyseisiä taulukoita käyttää vaan tapahtuman läpikuksutusta varten täytyy luoda omanlaisensa aikataululista. Tätä listaa kutsutaan tapahtumakäsikirjoitukseksi tai run sheetiksi. Sen sisältö riippuu tapahtuman luonteesta ja koosta. Perusideana on, että siitä nähdään mitä pitäisi tapahtua, missä, mihinkin aikaan tapahtumapäivänä/päivinä ja kuka on vastuussa asioista. Siitä saadaan kokonaiskuva tapahtumasta. Taulukossa 2. on esitetty suppea esimerkki tapahtumakäsikirjoituksesta. Jokaisella vastuuhenkilöllä tulee olla oma käsikirjoituksensa, josta voi edellä lueteltujen tietojen lisäksi käydä ilmi hänen toiminnalleen spesifejä aikatauluja ja huomautuksia. (Williams 2012, 84; Vallo ja Häyrynen 2016, 196–197.)

Taulukko 2. Tapahtumakäsikirjoitus (Williams 2012, 86)

Päivä	Aloitus	Lopetus	Tapahtuma	Vastuu	Huomioita
23.9.17	8.00	9.30	Avajaiset	Jukka	Turvallisuus
	10.00	13.00	Judo, naisten karsinta	Marja	
	14.00	15.30	Judo, naisten semifinaalit	Marja	
24.9.17	9.30	13.00	Judo, miesten karsinta	Ville	

### 3.3.3 Liikkeellepano

Liikkeellepanovaiheella tarkoitetaan vaihetta, jossa suoritetaan työn hajoamarakenteen (WBS) kuvaamat toimenpiteet. Vaikka tapahtuman suunnitelmat ohjaavat työskentelyä, niin tapahtumaympäristö on silti dynaaminen eli alati muuttuva. Projektiryhmän tulee valvoa ja kontrolloida, että dynaamisuus ei johda ei-toivottuihin tuloksiin. Liikkeellepanovaiheen aikana suorituksia pitää peilata jatkuvasti suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Suunnitelmat ja tavoitteet voivat elää tässä vaiheessa toteutuksen mukaisesti ja suunnitelmia pitääkin päivittää tiuhaan. Tässä vaiheessa on myös tärkeää saada palautetta tekemisestään muilta, joko eri tehtäviä toteuttavilta tahoilta tai täysin ulkopuoliselta taholta. Palaute on tärkeää, sillä suunnitelmia ja toteutusta kyetään vielä tässä vaiheessa muuttamaan. Liikkeellepanovaiheen jälkeen tulee järjestämisvaihe, jossa tapahtuma konkreettisesti toteutetaan. Toteutuksen tulisi seurata ennalta suunniteltua ja se tulee toteuttaa tapahtumakäsikirjoituksen mukaisesti. (Williams 2012, 87–88.)

### 3.3.4 Päätäminen

Tapahtuman päätäminen sisältää jälkipuinnin ja arvioinnin, tapahtuma-alueen purkamisen ja perinnönhallinnan. Jälkipuintiin ja arviointiin kuuluvat arvioinnin tekemisen lisäksi yhteinen tapaaminen, jossa käydään läpi sidosryhmien mielipiteet ja arviot tapahtumasta. Näin mahdollistetaan tiedon vaihto ja oppiminen. Tapahtuma-alueita purettaessa se tulisi kyetä palauttamaan siihen tilaan missä se oli ennen tapahtumaa. Kaikki väliaikaisrakenteet, roskat ja muut tapahtuman tuottamat ylimääräiset asiat on poistettava. Lisäksi kiitetään vapaaehtoisia ja työntekijöitä, tehdään viimeiset selvitykset ja vastataan mahdollisiin sopimusongelmiin tai syytteisiin. Perinnönhallinta tarkoittaa, kaiken tapahtumassa syntyneen, uudelleen käyttökelpoisen tiedon ja materiaalin säilyttämistä uutta käyttötarkoitusta varten, esimerkiksi tapahtumaa varten hankitut urheiluvälineet voidaan lahjoittaa kouluille. (Parent & Smith-Swan 2013, 270.)

Lisäksi päättämisvaiheessa kaikki tapahtumaa varten tuotetut dokumentit arkistoidaan tulevaa käyttöä varten. Niiden avulla voidaan parantaa tulevien tapahtumien suunnittelua ja toteutusta ottamalla mallia ja opiksi aiemmasta tapahtumasta. Lisäksi luodaan loppuraportti tapahtumasta. Siitä selviää muun muassa mitä tapahtumasta opittiin ja mitä asioita olisi voitu tehdä toisin. Samalla varmistetaan, että kaikki talousasiat on saatu hoidettua. (Williams 2012, 87–88.)

### 3.4 Tavoitteet

Supovitz (2005, 17) toteaa, että paras tapa aloittaa tapahtuman suunnittelu on tapahtuman lopusta. Pohtimalla mitä halutaan tapahtuman tekevän organisaatiolle, kun tapahtuma on päättynyt ja kaikki paperityöt ja laskut on hoidettu (Supovitz 2005, 17).

Tapahtumalla on aina jokin tavoite tai tavoitteita, joita varten se toteutetaan (Williams 2012, 76). Tavoite on lausunto, joka selvästi hahmottaa, mitä tapahtumalta odotetaan tai mitä sen odotetaan tuottavan (Connolly, Adams & Bradish 2017, 49). Tavoitteiden tulee olla realistisia, konkreettisia ja selkeitä. Tämä takaa, että kyetään mittaamaan tavoitteisiin pääsemistä, ilman sitä tapahtuman onnistumista on vaikea arvioida. Tavoitteita voi olla useita ja ne voivat olla eritasoisia esimerkiksi päätavoite, sivutavoite, kävijätavoite. (Alaja 2000, 62.)

Tavoitteita voidaan luokitella eri ryhmiin sen mukaan mihin ne pyrkivät. Tapahtumalla voi olla yksi tai useampi tavoite samasta ryhmästä. Vallo ja Häyrinen (2016, 59) jakavat tavoitteet vaikuttavuus- ja muutostavoitteisiin sekä teknisiin tavoitteisiin. Teknisiä tavoitteita ovat esimerkiksi osallistujamäärä tai tapahtumapaikan oikea valinta. Vaikuttavuustavoitteita ovat tehokkuuden parantaminen, ajansäästö ja ilmapiirin luominen. Muutostavoitteita taas ovat asenteiden muuttaminen ja uuden oppiminen tai opettaminen. (Vallo ja Häyrinen 2016, 59.)

Tavoitteiden määrittelyyn on kyettävä vastaamaan kysymyksiin, miksi tapahtuma toteutetaan, kenelle se toteutetaan, miten jakautuvat roolit ja vastuut, mitä tehdään taloudellisella voitolla tai miten tappio käsitellään ja onko tapahtumasta tulossa jatkuva. (Iiskola-Kesonen (2004, 9.) Tapahtumaa edeltäviä ja sen jälkeisiä tavoitteitakin tulisi miettiä eikä keskittyä pelkästään tapahtuman aikaisiin tavoitteisiin. Tapahtumaa edeltävinä tavoitteina voi olla vaikkapa tietyn näkyvyyden saaminen sosiaalisessa mediassa. Tapahtuman jälkeisenä tavoitteena voi olla esimerkiksi imagon parantuminen. (Vallo ja Häyrinen 2016, 136–137.)

Paper-testi (The P-A-P-E-R Test) on Supovitzin (2005, 19-21) mukaan tehokas tapa kasvattaa tapahtuman potentiaalia ja arvoa. Sen avulla kyetään luomaan tapahtumalle sivutavoitteita, pohtimalla mitä positiivista tapahtuma voi antaa yhteisölle/organisaatiolle. Testin nimi tulee sanoista edistäminen (Promotion), yleisö (Audience), kumppanuus (Partnership), ympäristö (Environment) ja liikevaihto (Revenue). Jokaiselle viidestä osaluokasta voidaan miettiä oma tavoitteensa, jota lähdetään tavoittelemaan, päätavoitteen rinnalla. (Supovitz 2005, 19–21.)

Aluksi kaikki mahdolliset vaihtoehdot on hyvä listata ja sen jälkeen miettiä parasta mahdollista vaihtoehtoa/vaihtoehtoja. Paras vaihtoehto on se, joka tuottaa eniten tulosta pienimmällä vaivalla. Jos jonkin tavoitteen saavuttaminen vaatii henkilöstömäärän tuplaamista, kannattaa miettiä onko tavoite, varsinkin sivutavoitteena, sen arvoista. Sivutavoitteet voivat ja saavat tuottaa hieman lisää työtä, mutta niistä täytyy olla hyötyä tapahtumalle tai organisaatiolle. (Supovitz 2005, 19–21.)

Edistämistavoitteita mietittäessä voi pohtia, minkä viestin haluaa tapahtumalla antaa. Voidaanko tapahtuman/urheilulajin kiinnostusta lisätä jotenkin ja minkälaisen jäljen tämän tapahtuman halutaan jättävän. Yleisötavoitteita mietittäessä voi ottaa huomioon, mikä kohderyhmä segmentin ulkopuolelta voisi olla kiinnostunut tapahtumasta ja miten heidät saisi tulemaan tapahtumaan. Lisäksi onko mahdollista joillain keinoilla houkutella lajille uusia kannattajia. Kumppanuustavoitteiden osalta voidaan kysyä voiko tapahtuman avulla luoda tai vahvistaa suhteita yhteistyökumppaneihin, sponsoreihin ja muihin sidosryhmiin. Sekä millainen kokemus halutaan tuottaa urheilijoille, katsojille ja muille sidosryhmille ennen tapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen. Ympäristötavoitteissa tulee miettiä muita samanaikaisesti alueella olevia tapahtumia ja selvittää kilpailevatko ne samasta kohderyhmästä. Liikevaihdon osalta tulee pohtia, kuinka paljon rahaa voidaan sijoittaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä onko tai pitäisi tapahtuman olla jollain tavalla yhteydessä hyväntekeväisyyteen. (Supovitz 2005, 19-21.)

### **3.5 Organisaatio**

Projektiorganisaatio voi pienimmillään koostua projektin asettajasta ja projektityöntekijästä. Suuremmissa tapahtumissa organisaatio toimii asettajana ja voi asettaa tapahtumaa varten täysin oman johtoryhmän, joka valitsee projektiorganisaation projektipäällikön ja muut työntekijät. (Kauhanen ym. 2002, 31–32.)

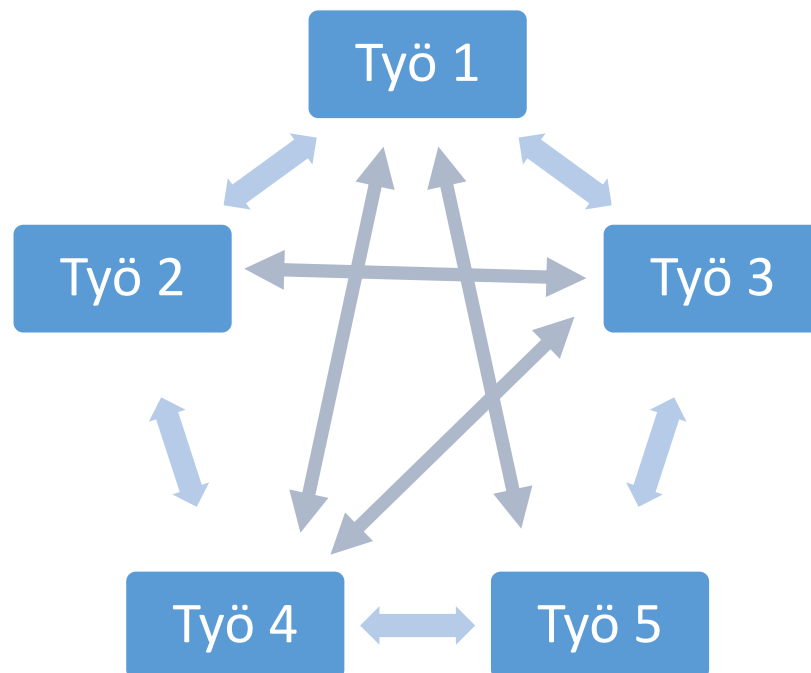
Jokaisella organisaation tasolla on omat tehtävänsä. Projektin asettajan tehtävänä on nimetä johtoryhmä, päättää projektin aloittamisesta, keskeyttämisestä ja lopettamisesta, vastata projektin tarvitsemista resursseista sekä ratkaista sisäiset erimielisyydet. Projektin johtoryhmän tehtävänä on tavoitteiden määrittäminen, projektipäällikön valinta, projektisuunnitelman hyväksyminen, oleellisten ja tärkeiden päätösten tekeminen, tarvittavien resurssien pohdinta, edistymisen seuranta tavoitteiden suuntaisesti, projektin loppuraportin hyväksyminen ja projektin päättäminen. Projektipäällikölle taas kuuluvat projektin käytännön järjestelyt ja hyväksyntää tarvitsevien päätösten saattaminen johtoryhmälle sekä projektisuunnitelman laadinta, projektiryhmän johtaminen, raportointi, työtulosten valvonta ja moni muu käytännön toteutukseen liittyvä asia. Hän on vastuussa projektin suunnitte-

lusta, toteutuksesta ja lopputuloksesta, sekä on raportointi velvollinen johtoryhmälle. Projektiryhmän jäsenen tehtävänä on suorittaa annetut tehtävät hyvin ja aikataulussa, raportoida projektipäällikölle, dokumentoida työnsä ja kehittää itseään. Häneltä odotetaan yhteistyökykyä ja sitoutuneisuutta. Tukihenkilöstöä voidaan projektissa käyttää tarvittaessa. Tukihenkilöstöllä tarkoitetaan projektin ulkopuolelta tulevaa tahoa, jonka työpanosta tarvitaan projektin suorittamiseksi esimerkiksi puuttuvien tietojen ja taitojen takia, tällaisia tahoja ovat esimerkiksi kirjanpitäjät ja mainostoimisto. (Kauhanen ym. 2002, 31–34.)

### 3.5.1 Organisaation rakenne

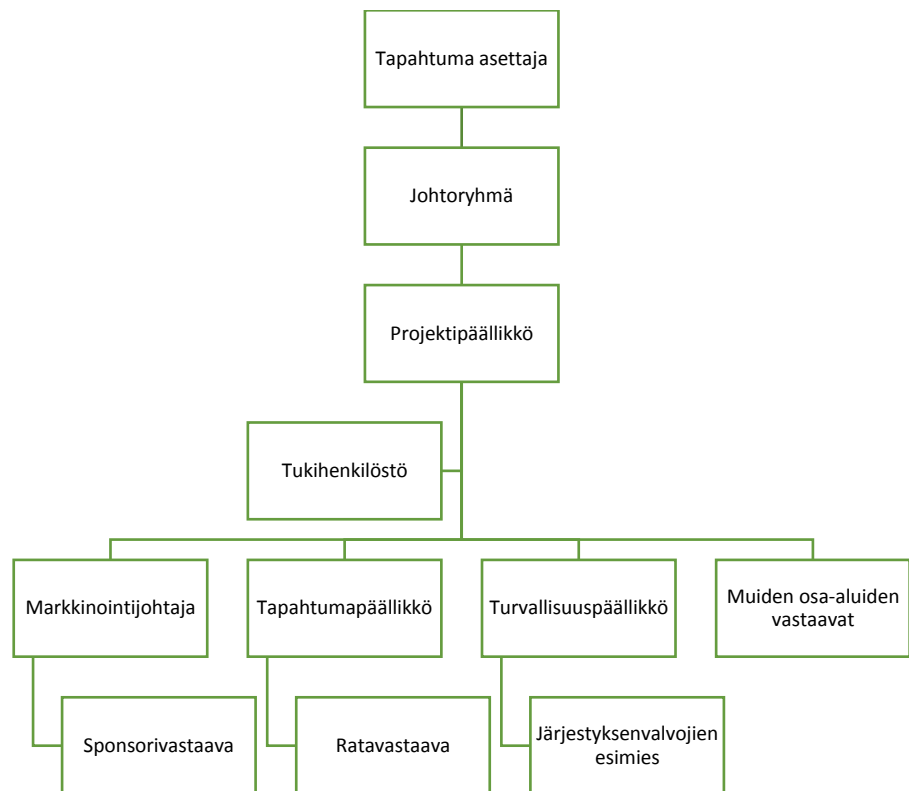
Tapahtumaorganisaation rakennetta voidaan kuvata muutamalla eri tavalla. Iiskola-Kesosen (2004, 33–34) mukaan hierarkkinen malli on hyvä kuvaamaan organisaation laajuutta ja vastuualueita, mutta ei käytännössä kerro miten työtehtävät järjestäytyvät. Työtehtävät eivät nimittäin etene mallin mukaisesti pystysuorasti, vaan moni asia vaikuttaa niihin ja asioita tehdään limittäin. Hyvään lopputulokseen pääseminen vaatii, että otetaan huomioon muiden tekemä työ ja hyödynnetään sitä omassa työssä. (Iiskola-Kesonen 2004, 33–34.)

Iiskola-Kesonen (2004, 33–34) toteaaakin, että saarekemalli olisi parempi vaihtoehto kuvaamaan organisaation rakennetta. Siinä työt tehdään yhdessä muiden osa-alueiden henkilöiden kanssa ja tehtävät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Saarekemallin esimerkki on esitetty kuviossa 7. (Iiskola-Kesonen 2004, 33–34.)



Kuvio 7. Saarekemalli (Iiskola-Kesonen 2004, 34)

Supovitz (2005, 125–126) taas toteaa, että varsinkin isoissa tapahtumissa hierarkkinen kaaviorakenne on hyödyllinen. Kaaviosta käy ilmi miten tehtävät rakentuvat suhteessa toisiinsa ja miten raportointivastuu kulkee. Organisaatiokaavion tekemiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta kaikki tarvittavat roolit tulee listattua ja ne tulevat oikeille henkilöille. On kolme pääsyytä rakentaa kaavio huolella. Se takaa, että vastuut ja velvollisuudet jakautuvat oikein. Toinen syy on linjata ja näin ollen keventää päätöksentekoa, kun kaikki eivät raportoi toimistaan projektipäällikölle vaan lähimmälle esimiehelleen. Kolmas syy on selkeä viestiminen, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellekin, siitä miten jokainen toimialue toteutetaan osana kokonaisuutta. Kuviossa 8. on havainnollistettu esimerkillä, miten organisaatiokaavio voidaan muodostaa. (Supovitz 2005, 125–126.)



Kuvio 8. Organisaatorakenne puumallilla esitettyä (Kuvio mukaeltu Supovitz 2005, 126; Kauhanen ym. 2002, 32)

Kuviossa 8. on kuvattu organisaation ylintä osaa. Alemmilla tasoilla on vielä lisää toimijoita, jotka vastaavat pienemmistä osista liittyen ylempään osa-alueeseen. Esimerkiksi järjestyksenvalvojen esimiehen alapuolella ovat järjestyksenvalvonnan alueelliset esimiehet tai suoraan järjestyksenvalvojat, tapahtumasta riippuen. (Supovitz 2005, 126; Kauhanen ym. 2002, 32.)

### 3.5.2 Sitouttaminen

Sitouttaminen on tehokas keino saada projektissa työskentelevät pysymään mukana projektissa. Sitouttamista voidaan kutsua myös sisäiseksi markkinoinniksi. Sillä on kaksi tavoitetta. Ensimmäiseksi työntekijöiden (ja vapaaehtoisten) on ymmärrettävä ja hyväksyttävä tapahtuman tavoite/tavoitteet ja idea. Toiseksi on haluttava ja osattava tehdä töitä, siten että tavoitteet saavutetaan. (Alaja 2000, 171.)

Alajan (2000, 171–172) mukaan sitouttamisen keinoja on neljä. Ne ovat sisäinen tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luominen. Sisäisen tiedotus takaa, että henkilöstä on tietoinen päämääristä, tavoitteista, rooleista ja toimintatavoista. Se lisäksi lisää avoimuutta. Hyviä keinoja ovat esimerkiksi kokoukset, nopeampaan tiedottamiseen taas toimivat sähköposti tai viestisovellukset. Koulutus on tärkeää tarvittavan osaamisen takaamiseksi. Kannusteet lisäävät motivaatiota projektin toteutusta kohtaan. Kannusteina voivat toimia hyvä palaute, vaikuttamismahdollisuudet ja palkinnot hyvästä toiminnasta. Tärkeää on myös jokaisen henkilökohtainen huomioiminen. Yhteishengen luomisella synnytetään yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka vahvistaa uskoa menestymiseen. Keinona voidaan käyttää kaikille yhteistä tilaisuutta. Myös samanlainen työasu lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Alaja 2000, 171-172.)

### 3.6 Projektipäällikkö

Vallon & Häyrisen (2016, 266–269) mukaan projektipäällikkö johtaa projektia vastaten muun muassa suunnitelmista, budjetista, toteutuksesta ja seurannasta. Häneltä vaaditaan kykyä delegoida, johtaa, päättää asioista ja raportoida sekä kannustaa ja innostaa muita. Tärkein tehtävä on varmistaa, että kaikki sovitut asiat sujuvat suunnitellusti. Hänellä täytyy aina olla varasuunnitelma valmiina. Projektipäälliköllä pitää olla tarkka visio eli näkymä, siitä miltä tapahtuma tulee näyttämään ja mitä siellä tulee tapahtumaan. Visio helpottaa suunnittelua. (Vallo & Häyrisen 2016, 266-269.)

Projektipäällikön valinta ei ole helppoa ja kuka vain ei voi toimia hetken mielijohteesta projektipäällikkönä. Projektipäällikön (ja muiden mahdollisten johtoryhmäläisten) tulee olla tapahtumasta kiinnostuneita, osaavia ja kunnioitusta nauttivia. (Kauhanen ym. 2002, 31.) Lisäksi vastuullisuuden ja säästäväisyyden paine yhdessä asiakkaiden kasvavien odotusten kanssa vaatii projektipäälliköiltä kykyä omaksua uusia tapoja tyydyttää asiakkaat ja sidosryhmät (Williams 2012, 91).

Hyvä projektipäällikkö ei vain saavuta tavoitteita, vaan hallinnoi toteutusprosessia tehokkaasti ja vastuullisesti saavuttaakseen myös oppimista. Projektipäällikön on hallittava pro-

jekti kokonaisuutena ja näytettävä esimerkkiä muille. Siksi hänellä täytyy olla hyvät organisointikyvyt. (Williams 2012, 91.) Iiskola-Kesosen (2004, 38–39) mukaan hyvä projektipäällikkö on jämäkkä, joka heijastuu itsenäisyytenä, päättäväisyytenä ja ystävällisyytenä. Lisäksi hänellä on hyvä itsetuntemus, hän ymmärtää omat mielipiteensä ja niiden syyt sekä kykenee muuttamaan niitä tarvittaessa. Myös itsehyväksyntä, toisten kunnioittaminen ja selkeä kommunikointikyky ovat tärkeitä. (Iiskola-Kesonen 2004, 38–39.) Seuraavassa luettelossa on esitetty projektipäällikölle toimintatapoja ja vinkkejä, miten tulisi toimia saavuttaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Cunninghamin & Macleanin (2017, 30) sekä Vallon & Häyrisen (2016, 273) vinkit projektipäällikölle:

- Ole kannustava.
- Keskity ongelmaan, älä henkilöihin.
- Pidä sanat ja kehonkieli yhdenmukaisena ja rohkaise muitakin siihen.
- Rohkaise kiittämään toisten ideoista.
- Pidä keskustelu liikkeellä.
- Rohkaise avoimeen palautteeseen.
- Kehota selkeytystä.
- Älä sano jotain ja tee toista.
- Ole hyvä kuuntelija ja rohkaise muitakin siihen.
- Anna sitoutuneisuuden ja innostuksen näkyä.
- Ole neutraali.
- Kysy, se auttaa osallistumaan, keräämään tietoa, testaa oletuksia ja valottaa ongelmien perimmäisiä syitä.
- Yhdistä ideoita, rohkaise yhdistelemään ideoita ja rakentamaan omia muiden ideoiden jatkoksi.
- Pysy aikatauluissa.
- Muista, että tavoitteet ohjaavat toimintaa.
- Muista kohderyhmä.
- Varmista aina, että asia varmasti toimii/toteutuu/ymmärretään.
- Luota intuitioon.
- Älä tingi laadusta.
- Tee varasuunnitelmat, kaikkeen.
- Muista jakaa tietoa asioista.
- Tiivistä selkeästi.

Parent & Smith-Swan (2013, 33) jakavat projektipäällikön ominaisuudet projektin vaiheiden mukaan ja toteavat suunnitteluvaiheessa hyviksi projektipäällikön ominaisuuksiksi kyvyn verkostoitua ja hankkia resursseja, henkilöstöhallinnan osaamisen, uskottavuuden ja hyvän viestintä- ja suhdetoiminnan. Toteutusvaiheessa tarvitaan verkostoitumista, henkilöstöhallintaa ja organisointikykyä. Päätösvaiheessa tärkeää on verkostojen ylläpitäminen, henkilöstöhallinnan osaaminen, taloudelliset taidot ja perinnön hallintatavat (perintö kilpailuista osallistujille, katsojille ja tuleville järjestäjille). Kuten havaitaan, verkostoituminen ja henkilöstöhallinta ovat hallitsevana kaikissa vaiheissa. Onkin tärkeää kyetä luomaan toimia suhteita muihin ihmisiin ja toimijoihin, jotta tapahtuma saadaan toteutettua. (Parent & Smith-Swan 2013, 33.)

Johtajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat myös puoleensa vetävä persoonallisuus, vision selkeyden näkeminen ja intohimo projektia kohtaan. Kannattaa muistaa, että projektipäälliköitä voi olla useampi, joilla jokaisella on oma erikoisalansa ja omat hyvät verkostonsa. Roolit voidaan jakaa verkostojen mukaan esimerkiksi (paikallisiin) poliittisiin verkostoihin, urheiluverkostoihin ja liike-elämän verkostoihin. Näiden verkostojen haltijoille voidaan kohdentaa juuri heille sopivat taitovaatimukset. Poliittisen verkoston omaavalla on hyvät henkilökohtaiset ja ammatilliset suhteet eri sidosryhmiin, neuvottelutaitoja ja sidosryhmien tarpeiden ja halujen ymmärrystä. Liike-elämän osaajan tulee hallita talous, viestintä, strateginen suunnittelu ja henkilöstöhallinta. Urheiluverkostojen haltijan taitoihin kuuluvat kyky tapahtuman läpijuoksuttamiseen ja tiedot käytännön toteutukseen liittyviin asioihin. (Parent & Smith-Swan 2013, 33.)

Projektipäällikön tulisi toimia viiden P:n (five Ps, 5 P) säännön mukaisesti: "Use your Presence and Profile to support Positive and Productive Performance" (Adams 2017a, 90). Eli käytä läsnäoloasi ja asemaasi tukemaan positiivista ja tuotteliasta suoritusta. Käytännössä läsnäololla ja aseman käytöllä tarkoitetaan sitä, että projektipäällikkö on fyysisesti näkyvillä ja saavutettavissa. Tämä madaltaa kynnystä tulla puhumaan asioista ja samalla projektipäällikkö itsekin pysyy ajan tasalla tehtävistä. Se lisäksi lisää tunnetta, että työtä arvostetaan, kun esimies (projektipäällikkö) on paikalla seuraamassa työn toteutumista. Lisäksi jokaisen huomioon ottaminen ja henkilöiden näkeminen yksilöinä on tärkeää, jotta saadaan luotua sitoutunut ja motivoitunut työilmapiiri. (Adams 2017a, 90–91.)

Cunningham & Maclean (2017, 29) esittävät teorian, jonka mukaan projektijohtaminen tarvitsee toimiakseen johtajan (fasilitaattorin, facilitator), joka johdattelee toimintaa, eikä vain jakele käskyjä. Teoria esittää, että parhaita opettajia ovat he, jotka ovat itse oppineet, kuinka oppia. Näin ollen he osaavat ohjeistaa muut itseohjautuvaan oppimiseen ja kriittiseen ajatteluun. Tällainen johtamistapa rohkaisee kehittymään. Luominen ja tiedon levittäminen ovat näin ollen kaikista riippuvaisia. (Cunningham & Maclean 2017, 29.)

Cunninghamin & Macleanin (2017, 30–31) teoria olettaa, että:

- ihmiset ovat viisaita, kyvykkäitä ja halukkaita toimimaan oikein
- ryhmä kykenee parempaan päätökseen, kuin yksittäinen henkilö
- jokaisen mielipide on yhtä tärkeä riippumatta asemasta
- ihmiset ovat sitoutuneita ideoihin ja suunnitelmiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana
- he käyttäytyvät vastuullisesti, kun heillä on oikea vastuu päätöksistään
- ryhmät voivat hoitaa omat konfliktinsa, käytöksensä ja suhteensa, jos heille annetaan oikeat työkalut ja koulutus
- prosessin voidaan uskoa tuottavan tuloksia, jos se on hyvin suunniteltu ja rehellisesti toteutettu.

Teorian (Cunningham & Maclean 2017, 30) mukaan fasilitaattorin eli projektipäällikön tehtävänä on muun muassa:

- auttaa ryhmää luomaan tarkat tavoitteet
- tarjota tapoja, jotka auttavat työskentelemään tehokkaasti
- ohjata keskustelua oikeaan suuntaan
- tukea kykyjen arvioinnissa ja uusien kehityksessä
- pitää kirjaa syntyneistä ideoista
- auttaa ryhmää tekemään päätöksiä, joissa kaikkien mielipide otetaan huomioon
- auttaa tehokkaassa kommunikoinnissa
- luoda positiivinen työympäristö ja -ilmapiiri.

### 3.7 Tapahtumatyypit ja osa-alueet

Tapahtumissa voidaan olla mukana joko tekemällä täysin oma tapahtuma tai osallistumalla valmiiseen kattotapahtumaan. Oman tapahtuman voi tehdä muutamalla eri tavalla. (Vallo & Häyrinen 2016, 77–81.)

Itse rakennettu tapahtuma tarkoittaa tapahtumaa, jossa kaikki suunnitellaan ja tehdään itse. Etuna tässä tilanteessa on täysi valta päättää tapahtumasta. Haasteena taas ovat suuri vastuu ja työmäärä sekä kokemuksen puute. Toinen tapa tehdä oma tapahtuma on suorittaa se ulkoistetusti, tapahtumatoimiston tai vastaavan organisaation kautta. Tällöin toteuttajalle kerrotaan suunnitelmat ja toiveet tapahtuman suhteen ja toinen organisaation hoitaa käytännön asiat. Hyötyinä tässä tavassa ovat ammattimainen työjälki ja laajat sidosryhmäverkostot. Haasteina taas ovat suuremmat kustannukset, toiveiden mukaisen toteutuksen epävarmuus ja järjestelyjen kontrollointi. Kolmantena vaihtoehtona on ketjutettu tapahtuma. Tämä tarkoittaa, että hankitaan eri toimijoilta valmiita tuote- ja palvelupaketteja, jotka yhdistetään yhdeksi tapahtumaksi, esimerkiksi toiselta toimijalta hankitaan tapahtuman turvallisuuteen liittyvät palvelut ja toiselta tarjoiluun jne. Etuina ovat helppous ja tarkka hinta. Haasteita ovat osien yhteen sitominen ja epävarmuus palveluiden sopivuudesta tapahtuman imagoon. (Vallo & Häyrinen 2016, 77–81.)

Täysin toinen vaihtoehto on kattotapahtumaan osallistuminen. Se tarkoittaa, että mennään valmiiseen tapahtumaan esimerkiksi MM-kilpailuihin ja luodaan niiden sisälle oma tapahtuma, joka kulkee MM-kilpailuiden teeman alla. Tällä tavalla toimii esimerkiksi dopingtestaus kansainvälisissä kilpailuissa. Kilpailujen oheen luodaan oma testitapahtuma, johon kutsutaan osallistujia (testattavia urheilijoita). Etuna on järjestämisen helppous ja haasteena kyvyttömyys vaikuttaa järjestävän organisaation epäonnistumisiin tai muutoksiin. (Vallo & Häyrinen 2016, 77–81.)

Seuraavassa luettelossa esitetään mistä käytännön asioista tapahtuma rakentuu. Näistä asioista tarvittavat tulisi ottaa huomioon tapahtumaa suunniteltaessa. Cunningham & Maclean (2017, 37–38) jakavat tapahtuman seuraaviin osa-alueisiin:

- majoitus
- akkreditointi
- seremoniat
- viestintä
- kilpailun hallinta
- dopingtestaus
- ruoka ja juoma
- vieraanvaraisuus ja protokollapalvelut
- henkilöstöhallinta
- media
- ensiapu
- tuotemyynti
- toimitsijat
- kilpailijat
- tulokset ja palkinnot
- turvallisuus
- katsojapalvelut
- kuljetus ja parkkeeraus
- lipunmyynti.

### **3.8 Projektisuunnitelma**

Projektisuunnitelma on dokumentti, jossa kerrotaan, miten tapahtuma aiotaan toteuttaa. Se siis kertoo ennen tapahtumaa ja sen suunnittelun aloittamista, miten asiat olisi tarkoitus tehdä. Se on toteutussuunnitelma projektin vaiheista. (Kauhanen ym. 2002, 28–29.)

Projektisuunnitelma vaatii henkilön toteuttamaan sitä ja valvomaan sen toteutusta. Tätä tehtävää hoitamaan valitaan yleensä projektipäällikkö, jolla on laajin tietämys tapahtumasta. Hän lisäksi vastaa tapahtuman tuloksesta, joten on luonnollista, että hän toimii projektisuunnitelman tekijänä. (Kauhanen ym. 2002, 31.) Kauhanen ym. (2002, 28–29) antavat esimerkin projektisuunnitelman rungolle, joka on esitetty kuviossa 9.

Projektisuunnitelmaa laadittaessa on tehty jonkinlainen aikataulu projektin vaiheiden toteuttamisesta. Jotta tähän aikatauluun päästäisiin mahdollisimman hyvin, on työskentelyä seurattava. Työskentelyn seurannan neljä tärkeintä asiaa ovat aikataulussa pysyminen, työn laatu, henkilöstön hyvinvointi ja suunnitelman noudattaminen. Tapahtuman toteutuksen kannalta on tärkeää, että suunnitellut tehtävät saadaan tehtyä ajallaan. Jos tähän ei pystytä, pitää toimintaa muuttaa jollain tapaa (esim. hankkimalla lisätyövoimaa). Aikatauluissa pysyäkseen ei kuitenkaan työn laatu saa huonontua. Jos työn laadussa havaitaan puutteita, voidaan pohtia olisiko työn laatua mahdollista parantaa jollain tavalla (esim.

apuvälineet). Henkilöstön hyvinvointi on elintärkeää, jotta projekti toteutuu. Hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaita ja motivoituneita. Henkilöstön hyvinvointi täytyy seurata ja sen puutoksiin täytyy puuttua. Työskentelyn seurannassa seurataan myös, eteneekö toiminta suunnitelman mukaisesti. Jos näin ei ole, on syytä miettiä pitäisikö toimintaa vai suunnitelmaa muuttaa. Molemmat voivat olla oikeita ratkaisuja. Seurannan osalta kannattaa myös pohtia olisiko ulkopuoliselle seurannalle tarvetta. Se saattaa antaa uusia näkökulmia asioihin. (Kauhanen ym. 2002, 122–123.)

1. Johdanto ja tausta
2. Tavoitteet
3. Organisaatio
4. Toteuttamissuunnitelma
  - a. Vaiheet
  - b. Aikataulu
  - c. Tehtävälistat
  - d. Henkilöstösuunnitelma
  - e. Riskit ja niiden hallinta
5. Talous
  - a. Talousarvio, sponsorointi
  - b. Kustannusten hyväksymistapa
  - c. Seuranta
6. Ohjaussuunnitelma
  - a. Kokoukset
  - b. Tiedottaminen
  - c. Ohjaus ja raportointi
  - d. Koulutus
  - e. Laadun varmistus
7. Päättäminen ja arviointi

Kuvio 9. Projektisuunnitelman runko (Mukaeltu Kauhanen ym. 2002, 28–29)

### 3.9 Varautuminen

Tapahtumissa on aina uhkia ja mahdollisuuksia, jotka tulee ottaa huomioon tapahtumaa suunniteltaessa (Ferdinand & Wesner 2012, 29). Keinoja ennakoida näitä on monia, tekstissä esitellään niistä PESTEL, SWOT ja riskianalyysi.

#### 3.9.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi on yksi keino, minkä avulla kyetään varautumaan tapahtumaan ja sen tuomiin mahdollisiin haasteisiin. PESTEL koostuu sanoista poliittinen (Political), ekonomisen (Economic), sosiologinen (Socio-cultural), teknologinen (Technology), ympäristöllinen (Environmental) ja lainsäädännöllinen (Legislation). (Ferdinand & Wesner 2012, 29.)

Poliittista analyysia tehtäessä on syytä ottaa huomioon ainakin mahdollisten poliittisten levottomuuksien läsnäolo. Myös viimeaikaiset muutokset poliittisessa päätöksenteossa ja päättäjissä on hyvä panna merkille. Edellisiin vahvasti liittyen, nykyisen maailman tilanteen vuoksi terrorismin uhka on todellinen niin maailmalla kuin Suomessakin (Suojelupoliisi 2017.) Näin ollen asia tulee ottaa riskiarvioissa huomioon ja siihen täytyy varautua. Esimerkiksi Vancouverin 2010 Olympialaissa turvallisuuskustannukset nousivat miljardiin Yhdysvaltain dollariin. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

Ekonomisessa analyysissa huomioidaan työvoimakustannukset, palkkatasot, valuuttakurssit, korot, pankkijärjestelmän luotettavuus ja yleinen elintaso. Esimerkiksi vuoden 2008 lama vaikutti tapahtumiin maailmanlaajuisesti siten, että ulkomaisia osallistujia oli kansainvälisissä tapahtumissa todella vähän. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

Sosiologinen analyysi sisältää tiettyjen kulttuuristen käytäntöjen tai uskomusten hallitsevan aseman arvioinnin sekä paikallisen väestön tutkimisen. Esimerkiksi useissa länsimaissa väestörakenne muuttuu, koska eletään pidempään ja syntyvyys laskee. Muutos johtaa väestön ikääntymiseen, joka täytyy huomioida tapahtumia suunniteltaessa ja järjestettäessä. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

Teknologinen analyysi kattaa viestinnän infrastruktuurin, sähkön ja vesijohtoverkoston saatavuuden ja toimivuuden selvittämisen sekä internetin kuuluvuuden varmistamisen. Teknologia on nykypäivänä suuressa roolissa tapahtuman järjestämisessä, johtuen sen tuomista höydyistä ja sovellutuksista sekä luotettavuuden parantumisesta ja hintojen laskusta. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

Ympäristöllinen analyysi tarkoittaa ympäristötuntemuksen tason selvittämistä (paikallisen väestön keskuudessa sekä paikallisten sääennusteiden, yleisten ilmasto-olojen ja ilmaston mahdollisten ääriolosuhteiden selvittämisen ja kartoituksen. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

Lainsäädännöllinen analyysi pureutuu (tarvittaessa) viisumi- ja työlupavaatimuksiin, terveys- ja turvallisuuslainsäädäntöön, työlainsäädäntöön, vakuutustarpeisiin, säädöksiin koskien päihteiden myyntiä ja käyttöä, henkilökunnalta vaadittaviin todistuksiin ja pätevyysiin sekä muihin lainsäädännössä mainittuihin asioihin. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

Edellä kuvatut asiat on tehty helpottamaan tapahtumien suunnittelua ja niissä esiintyvät esimerkit ovat vain osa siitä mitä kaikkea muuta analyysissä tulee ottaa huomioon. Kaik-

kea ei kuitenkaan voida eikä kannata tässä luetella, sillä tarpeet ovat aina tapahtumakohtaisia. (Ferdinand & Wesner 2012, 29–32.)

### 3.9.2 SWOT-analyysi

Muita tapoja arvioida uhkia ja mahdollisuuksia tarjoaa SWOT-analyysi. SWOT tarkoittaa vahvuuksien (Strengths), heikkouksien (Weaknesses), mahdollisuuksien (Opportunities) ja uhkien (Threats) arvioimista ja kirjaamista. Yleinen tapa havainnollistaa tätä analyysiä on kuvata se nelikenttämallina, joka on esitetty kuviossa 10. (Alaja 2000, 61.) Analyysissä vahvuudet ja heikkoudet tulevat tapahtumaorganisaation sisältä ja mahdollisuudet ja uhat taas ympäristöstä. (Kauhanen ym. 2002, 27; Alaja 2000, 61.)

Vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin kuuluu, muun muassa pohtia onko tapahtuman laatu riittävä, onko hinta oikea ja mitä resursseja on käytettävissä. Uhkia ja mahdollisuuksia analysoitaessa otetaan huomioon muun muassa tapahtuma-alue, sääolosuhteet ja poliittinen tilanne. Analyysiin tulee kerätä konkreettisia asioita. Ettei SWOT-analyysi jäisi pelkäksi irtonaiseksi kokonaisuudeksi, tulee kirjattuja vahvuuksia kyetä hyödyntämään, heikkouksia pitää pystyä parantamaan, mahdollisuuksista täytyy ottaa kaikki mahdollinen potentiaali irti ja uhiin täytyy osata varautua. (Alaja 2000, 61.)

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>

Kuvio 10. SWOT-analyysi. (Kauhanen ym. 2002, 27)

### 3.9.3 Riskianalyysi

Riski voidaan määritellä vaaralliseksi elementiksi tai epävarmuudeksi liittyen lopputulokseen (Parent & Smith-Swan 2013, 214). Ritchie & Reid (2012, 154) määrittelevät riskin olevan uhka, joka vaikuttaa negatiivisesti organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteitaan ja suorittaa strategioitaan. Riskin aiheuttaja voi olla yksilön (esim. vieras, terroristi) teko, ky-

synnän ja tarjonnan epätasapaino, ympäristövaara (trombi, maanjäristys), epäsuotuisa laki, julkisuus tai jokin muu tekijä. Riskit voivat tapahtuessaan johtaa henkilövahinkoihin, aineellisiin ja taloudellisiin vahinkoihin sekä oikeudelliseen vastuuseen ja/tai maineen menetykseen. (Parent & Smith-Swan 2013, 214.)

Tapahtumasta on hyvä luoda riskianalyysi, jossa otetaan huomioon kaikki mahdolliset uhat ja riskit, jotka voivat vaikuttaa tapahtuman suunnitteluun ja toteutukseen. Aluksi riskit täytyy kartoittaa, eli pohtia mikä saattaa muodostua ongelmaksi tapahtuman kannalta. Sitten riskit arvioidaan todennäköisyyden ja merkittävyyden perusteella sekä luokitellaan toisiinsa nähden. Lopuksi riskejä täytyy kyetä jotenkin hallitsemaan eli tehdään suunnitelmat ja sopimukset joko niiden minimoimiseksi tai poistamiseksi. (Kauhanen ym. 2002, 54–57.)

Riskianalyysi tehdään, jotta tapahtuman turvallisuus olisi taattu. Tapahtuman turvallisuudesta vastaa tapahtumanjärjestäjä, josta säädetään muun muassa kokoontumis- ja pelastuslaissa. Näin ollen on erittäin tärkeää tehdä riskianalyysi ja turvallisuussuunnitelma huolella. (Iiskola-Kesonen 2004, 87.)

Riskit voidaan jakaa, niiden käsittelyn helpottamiseksi, usealla tavalla. Ne voidaan jaotella suunnittelu-, toteutus-, ja purkuvaiheen riskeihin. (Kauhanen ym. 2002, 54). Parentin & Smith-Swanin (2013, 215) mukaan ne voidaan jakaa myös aineellisiin ja aineettomiin tai suunniteltuihin ja suunnittelemattomiin. Hyvä vaihtoehto on myös jakaa ne ryhmittäin.

Kauhanen ym. (2002, 54) jakavat riskit:

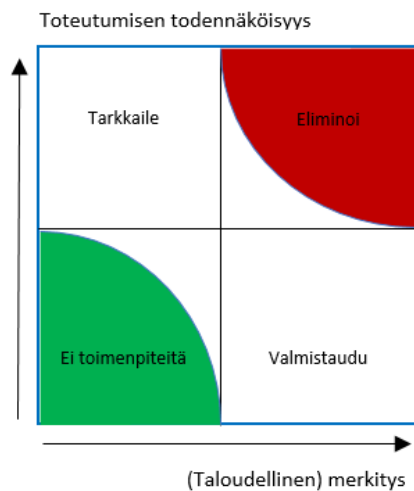
- ympäristöriskeihin
- asiakasriskeihin
- sopimusriskeihin
- aikatauluriskeihin
- henkilöstö ja organisoitiriskeihin
- tekniikkariskeihin
- imago- ja turvallisuusriskeihin
- taloudellisiin riskeihin.

Parent & Smith-Swan (2013, 216) jakavat riskit 15 eri kategoriaan, joita ovat:

- ympäristö (esimerkiksi saasteet)
- talous (esimerkiksi sponsoreiden puute)
- henkilöstöresurssit (esimerkiksi henkilökunnan määrä)
- infrastruktuuri (esimerkiksi vanha vs. uusi urheiluhalli)
- perintö (esimerkiksi kisojen rakenteiden, kuten stadionin käyttö jälkikäteen)
- toiminta (esimerkiksi logistiikka)
- organisointi (esimerkiksi johtosuhteet)
- urheilu (esimerkiksi urheilijoiden määrä)
- uhat (esimerkiksi epidemia)
- keskinäinen riippuvuus (esimerkiksi yhteistyökumppanit)

- media (esimerkiksi näkyvyys)
- osallistuminen (esimerkiksi lippujen saatavuus)
- politiikka (esimerkiksi kansallinen epäkiinnostus)
- suhteet (esimerkiksi sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten tasapainottaminen)
- näkyvyys (esimerkiksi imago).

Riskiruudukko on havainnollinen tapa arvioida riskejä. Sellainen esitetään kuviossa 11. Riskit sijoitetaan ruudukkoon ja punaisella alueella oleviin tai sitä lähimpiin riskeihin varaudutaan ensimmäisenä ja eniten, vihreän alueen riskit ovat taloudellisesti pieniä ja epätodennäköisiä, joten niiden suhteen ei tarvita toimenpiteitä. Näiden alueiden välissä olevia riskejä täytyy tarkkailla ja niihin täytyy valmistautua. (Kauhanen ym. 2002, 55–57.)



Kuvio 11. Riskiruudukko (Kauhanen ym. 2002, 55)

Riskit voidaan arvioida myös pisteyttämällä ne 1–5, niin todennäköisyyden kuin merkittävyyden mukaan. Näiden kahden luvun tuloa voidaan käyttää pohdittaessa riskien laatua, siten että suurin luku merkitsee pahinta mahdollista riskiä. (Kauhanen ym. 2002, 55–57; (Ritchie & Reid 2012, 163.) Riskejä voidaan arvioida kvantitatiivisen (1–5) tavan lisäksi myös kvalitatiivisesti, eli antamalla jokaiselle riskitasolle nimen esimerkiksi merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, suuri ja katastrofaalinen (Ritchie & Reid 2012, 162).

Parentin & Smith-Swanin (2013, 215–216) mukaan riskinhallinta taktiikoita on seitsemän erilaista. Niitä ovat välttäminen, hajaannuttaminen (varasuunnitelmat ja varmuuskopiot), lailliset toimet (vakuutukset), estäminen, vastuunsiirto, vähentäminen ja suhteiden hallinta (sitouttaminen). Näistä taktiikoista voidaan käyttää yhtä tai useampaa vähentämään riskejä. Yleisin keino on riskien vähentäminen. Käytännön toimet miten riskiä vähennetään riippuvat täysin kontekstista. (Parent & Smith-Swan 2013, 215–216.)

Riskienhallinta prosessi etenee yleensä seitsemän vaiheen kautta. Alkuun tunnistetaan mahdolliset riskit esimerkiksi käyttäen hyväksi SWOT-analyysiä. Tämän jälkeen pohditaan mitä seurauksia riskien toteutumisella olisi. Riskit luokitellaan seurausten todennäköisyyden ja vaikuttavuuden perusteella. Kun luokittelu on tehty, pohditaan tapoja vähentää niitä. Näistä tavoista valitaan paras mahdollinen toteutettavaksi. Kuudentena vaiheena toteutetaan valittu riskinhallintatoimenpide, jos se koetaan tarpeelliseksi. Viimeisenä vaiheena seurataan ja arvioidaan miten riskien vähentämistoimenpiteet onnistuvat. (Parent & Smith-Swan 2013, 220.)

### **3.10 Viestintä**

Viestintä on tärkeä osa tapahtumaa ja se vaikuttaa moneen asiaan. Sen avulla annetaan tietoa eri ryhmille (sisäiset ja ulkoiset), luodaan ja muokataan käsityksiä ja mielikuvia, luodaan suhteita yhteisöihin ja työntekijöihin (nykyisiin ja mahdollisiin tuleviin), annetaan ja saadaan palautetta. Se toimii lisäksi kriisien hallinnassa ja tehokkaana koulutuskeinona. (Parent & Smith-Swan 2013, 109.)

Tapahtuman viestinnästä vastaa yleensä projektipäällikkö, koska hänellä on laaja-alaisimmin tietoa tapahtumasta. Ennen tapahtumaa tulee suunnitella viestinnän tavoitteita ja määritellä kohderyhmät. Lisäksi valitaan viestinnän kanavat, suunnitellaan toteutus, jaetaan työt ja vastuut sekä tehdään aikataulut viestinnän suhteen. Tapahtuman aikana viestinnällä kerrotaan tuloksista ja tapahtumista. Häätätapauksen sattuessa kriisiviestintä on tärkeää, jotta saadaan minimoitua vahingot. Kriisiviestintää varten tulee luoda oma suunnitelmansa, esimerkiksi turvallisuussuunnitelman osaksi. Kriisiviestinnän lähtökohtina ovat nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Lisäksi aloitteellisuus, inhimillisuus ja vastuullisuus ovat tärkeitä periaatteita. On tärkeää osata ennakoida ja suunnitella varalta mahdolliset kriisitilanteet. Tapahtuman jälkeen viestinnällä kerrotaan onnistumisista ja saavutetuista tavoitteista. Tapahtuman jälkeen on tärkeää myös kehua, kiittää ja kerätä palautetta. (Iiskola-Kesonen 2004, 63–73; Parent & Smith-Swan 2013, 109.)

### **3.11 Sopimukset**

Tapahtumaa varten eri toimijoiden kanssa on tehtävä erinäisiä sopimuksia. Tarvittavat sopimukset tulee miettiä tapahtumakohtaisesti. (Fletcher & McDonald 2017, 213.) Fletcherin & McDonaldin (2017, 213) mukaan tapahtumissa yleisesti tarvittavia sopimuksista ulkopuolisten tahojen kanssa ovat:

- sopimus tulkkauspalveluista
- autovuokrasopimukset
- sopimukset pysäköintiluvista
- sopimukset julkisen liikenteen palveluista

- turvallisuussopimukset
- ateriapalvelusopimukset
- sopimukset majoituksesta
- sopimukset kalusteista ja kalustamisesta
- sopimus siirrettävistä käymälöistä
- mainossopimukset
- vakuutusopimukset
- vaatetusopimukset
- lähetyssopimukset (TV, radio, internet jne.).

### 3.12 Henkilökunnan käsikirja

Henkilökunnan käsikirja kertoo kaiken suunnitteluvaiheessa ja erityisesti tapahtuman aikana tarvittavan oleellisen tiedon työntekijöille ja vapaaehtoisille. Käsikirjan on tarkoitus helpottaa toimintaa ja vastata esille nouseviin kysymyksiin, joka säästää projektipäällikön ja muiden tahojen aikaa. Lisäksi tieto löytyy mukana kulkevasta manuaalista nopeasti. Se voi sisältää seuraavia osioita, tapahtuman tehtävä ja tavoitteet, yhteystietolista, kalenteri ja tärkeät päivämäärät, toimintaohjeet hätätilanteessa, tapahtuman aikajana tai aikataulu, organisaatiokaavio, kartta ja toimintatavat. Lisäksi se voi sisältää joitakin seuraavista, taloudellisia tietoja, sopimuksia, tapahtuman käsikirjoituksen, tietoa sponsoreista, kuljetus-suunnitelman sekä matkustus- ja hotellitiedot. (Supovitz 2005, 137.)

### 3.13 Kulttuurien huomioiminen

Ferdinandin & Wesnerin (2012, 38) sekä Alajan (2000, 207–209) mukaan tapahtuman osallistujien, kävijöiden ja työntekijöiden osalta pitää huomioida kulttuurillisia asioita ja niiden tuomaa vaihtelevuutta. On hyvä miettiä vaikuttavatko alla luetellut asiat tapahtuman rakenteeseen tai toteutukseen. Huomioon otettavia asioita ovat Ferdinandin & Wesnerin (2012, 38) sekä Alajan (2000, 207-209) mukaan:

- kieli
- perherakenne
- yksilö- sekä ryhmäkäytös
- uskonto
- kiinnostuksen kohteet
- lomat ja seremoniat
- huumori
- ruoka ja juoma tavat
- työetiikka
- koulutusjärjestelmä
- perinteet
- historia
- luokkarakenne.

### 3.14 Arviointi

Arviointia voidaan käyttää ennen tapahtumaa keinona selvittää mahdollisimman tarkasti esimerkiksi mahdollisia kustannuksia, aikatauluja ja resurssitarpeita. Kilpailun aikainen arviointi varmistaa, että tapahtuma toteutuu niin kuin on suunniteltu. Siinä arvioidaan jatkuvasti tapahtuman kulkua ja puututaan siihen tarvittaessa sekä käsitellään ongelmia ja valituksia. Tässä vaiheessa tärkeää ovat havainnot, palaute ja päivittäiset kokoukset, jotta osataan arvioida myös kokonaistilanne ja puuttua asioihin. Kilpailun jälkeinen arviointi arvioi tuloksia, vaikutuksia, arvoa, perintöä ja tehokkuutta. Siinä tehdään kokoava analyysi, jonka osana ovat itsearviot, vertaisarviot, sidosryhmien arviot, tilintarkastukset, arvio perinnöstä ja analyysi taloudellisista vaikutuksista. Näiden arviointitapojen ja menetelmien suunnittelu tulee aloittaa hyvissä ajoin tapahtuman suunnitteluvaiheessa, jotta ne ovat tehokkaita ja tuottavat tulosta. Tulevassa tekstissä tapahtuman arvioinnilla tarkoitetaan tapahtuman jälkeistä arviointia, siitä miten tapahtuma on onnistunut. (Parent & Smith-Swan 2013, 271–272; Forrester & Adams 2017, 118; Tull 2012, 193.)

Mitä tahansa osaa tapahtumasta voidaan arvioida. Yleisimpiä arvioitavia kohteita ovat päämäärät ja tavoitteet, onnistumiset ja epäonnistumiset, vaikutukset ja lopputulokset sekä tapahtumaprosessi ja kustannustehokkuus. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna niin sanottua viiden P:n arviointimenetelmää (five Ps of evaluation). Arviointi koostuu henkilöarvioinnista (Personnel), käytäntöjen arvioinnista (Policies), paikkojen ja tilojen arvioinnista (Places), ohjelmien arvioinnista (Programs) ja tapahtumaan osallistuneiden kokemusten ja saavutusten arvioinnista (Participant outcomes). (Forrester & Adams 2017, 118–124.)

Arviointi voidaan jakaa myös panostukseen, toimintaan ja lopputulokseen. Panoksella tarkoitetaan toteutukseen käytettyjä resursseja, toiminta on organisaation tapahtuman aikaista toimintaa ja lopputulokseen sisältyy muun muassa tapahtuman taloudelliset vaikutukset. Ennen arviointia täytyy kuitenkin määrittää mitä arvioidaan, miksi arvioidaan ja miten arvioidaan. Arvioinnin kohteita mietittäessä kannattaa muistaa, että arviointi voi kohdistua mihin tahansa osaan tapahtumaa. Arviointi voi olla joko yhteenveto siitä mitä tehtiin tai yhteenveto siitä missä voidaan kehittyä, se voi myös olla näitä molempia. (Forrester & Adams 2017, 124.)

Edellä mainittujen lisäksi on muitakin tapoja arvioida tapahtumaa. Niitä ovat tavoiteperusteinen arviointi, tavoitevapaa arviointi ja herkkä/reagoiva arviointi. Tavoiteperusteinen arviointi tarkoittaa arviointia, jossa keskitytään tavoitteisiin ja päämääriin. Arvioidaan, kuinka hyvin ne toteutuivat. Tätä tapaa voidaan käyttää arvioitaessa muutostavoitteita ja organi-

saation tavoitteita. Muutostavoitteet arvioivat tapahtuman vaikutusta yksilöiden käytökseen neljällä eri tasolla. Tasoja ovat kognitiivinen (ajattelun ja tiedon) muutos, tunteellinen muutos (esim. asenne), psykomotorinen (psyykkisten tekijöiden ja toiminnan yhteyksien) muutos ja sosiaalinen muutos (esim. miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa). Organisaation tavoitteet viittaavat tapahtumaan liittyviin sisäisiin prosesseihin, joilla tarkoitetaan tapahtuman toimintaan ja sen suorittamiseen liittyviä asioita. Jotta tätä arviointimallia voidaan käyttää, täytyy tavoitteiden ja päämäärien on selkeästi kirjattuja, realistisia ja mitattavissa. (Forrester & Adams 2017, 125.)

Tavoitevapaa arviointitapa kehitettiin, sillä koettiin että tavoiteperustainen ei ota huomioon lopputuloksia joita ei ole tavoiteltu, vaikka ne olisivatkin toivottuja ja positiivisia. Tämä arviointitapa pyrkii löytämään ja tuomaan esille tapahtuman vaikutuksia, tuloksia ja seurauksia ilman, että pohditaan mitä niiden olisi pitänyt olla. Tapahtumaa arvioidaan siis ilman tavoitteisiin peilaamista. Tätä tapaa käytettäessä on oltava varovainen, ettei syyllisty ennako-odotuksiin asioita kohtaan. Tässä tavassa hyvää on, että se tutkii kaikkia tapahtuman vaikutuksia, olivat ne sitten aiottuja tai eivät. Toisaalta tämä tapa voi olla aikaa vievä ja arvioitavia asioita voi olla hankala mitata suunnittelemattomuuden vuoksi. (Forrester & Adams 2017, 125–126.)

Herkkä tai reagoiva lähestymistapa tarkoittaa tapaa, jossa otetaan sidosryhmät ja heidän tarpeensa ja tavoitteensa paremmin huomioon. Tämä tapa korostaa tapahtuman todellisuuteen reagoimista, tiukassa suunnitelmassa pysymisen sijaan. Arvioinnin tulisikin perustua siihen miten tapahtuma on todellisuudessa sujunut, eli mitä mieltä eri sidosryhmät kuten katsojat, urheilijat ja yhteistyökumppanit ovat olleet tapahtumasta, eikä siihen miten tapahtuma on paperilla ja tilastollisesti sujunut. (Forrester & Adams 2017, 126.)

Tull (2012, 182–186) puolestaan esittää neljä eri metodia, joilla tapahtumaa voidaan arvioida. Näitä ovat vaikutusten arviointi, kustannustehokkuuden arviointi, TBL-analyysi (Trible Bottom-Line) ja etnografinen (kansatieteellinen) profiili.

Vaikutusten arviointi keskittyy mittaamaan taloudellista, sosiaalista ja kulttuurillista vaikutusta. Näiden asioiden mittaamiseen käytetään neljää erilaista analyysimenetelmää, joita ovat ekonomisen vaikutuksen analyysi, ympäristövaikutuksen analyysi, sosiaalisen vaikutuksen analyysi ja turismivaikutuksen analyysi. Analyysimenetelmien avulla voidaan laaja-alaisesti arvioida eri osa-alueiden vaikutusta tapahtumaan. Laaja-alaisuutensa vuoksi ne vaativat huolellista suunnittelua. (Tull 2012, 182–186.)

Kustannustehokkuusarvio arvioi hintaa ja saatua hyötyä suhteessa toisiinsa. Analyysissä voidaan erotella kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset osat toisistaan. Kvantitatiivisiin asioihin kuuluvat kaikki helposti mitattavat ja sellaiset joille voidaan antaa (rahallinen) arvo. Kvalitatiivisiin taas kuuluvat ne asiat joita ei kyetä lukujen avulla mittaamaan. Yhtenä mittarina voidaan esimerkiksi käyttää kyselyä siitä, kuinka mielellään katsojat maksavat tapahtumasta ja miten he kokevat saavansa rahoilleen vastinetta. Haasteena on, että tapahtuman hyödyt ovat usein aineettomia ja kustannukset aineellisia, näin ollen näiden välille voi olla hankala luoda suhdetta. (Tull 2012, 182–186.)

TBL arvioi tapahtumaa suhteessa ekonomisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin mittareihin nähden ja havainnoi vaikuttavatko ne tapahtumaan ja organisaatioon myönteisesti vai kielteisesti. Tämä menetelmä on noteerattu siitä, että se ottaa huomioon kestävän kehityksen ja ekologisen jalanjäljen. TBL mittaa tapahtuman vaikutusta ympäristöön sekä suhteuttaa sen taloudelliseen suorituskyykyyn nähden. Tämä antaa arvioinnille lisää ulottuvuuksia. Kestävän kehityksen mittareina voidaan käyttää esimerkiksi veden ja sähkön kulutusta tai kierrätyskykyä. (Tull 2012, 182–186.)

Etnografista profiilia käytetään hyödyntämään osallistujien havaintoja ja kokemuksia muun muassa haastatteleamalla heitä. Tavoitteena on kerätä arvokasta ja perustelua tietoa osallistujilta. Tällä tavalla saadaan kerättyä tarkkaa tietoa katsojilta, vapaaehtoisilta ja paikallisilta asukkailta, joka muuten jäisi keräämättä tai jonka kerääminen muilla tavoilla veisi aikaa ja olisi kallista. (Tull 2012, 182–186.)

Cavagnaron, Postmain & Neesen (2012, 205) mukaan arviointi voidaan jakaa sosiaalisen, ympäristöllisen ja ekonomisen ympäristön arviointiin. Jokaisen kohdalla arvioidaan tapahtuman hyötyjä ja haittoja. Positiivisia sosiaalisia hyötyjä ovat esimerkiksi kansallinen ylpeys tapahtumasta, yhteisön kehitys ja kohonneet työllisyysnäkökymät. Negatiivisia vaikutuksia ovat tapahtumaa varten rakennetun infrastruktuurin tehoton käyttö tulevaisuudessa, häiriöt normaaliin liiketoimintaan, mediavaikutukset sekä turvallisuusriskit. Ympäristöllisenä positiivisena vaikutuksena voidaan pitää esimerkiksi tietoisuuden lisääntymistä ympäristöasioihin. Negatiivisia ovat tapahtumapaikan vahingot luonnolle, jäte ja saaste, meluhaitta, liikennehäiriöt ja ruuhkat sekä lisääntynyt energian- ja luonnonvarojen tarve. Ekonomisia hyötyjä ovat suorat ja epäsuorat tulot, kiinteistöjen arvon nousu uudistamisen seurauksena sekä lisääntynyt kaupankäynti ja liiketoiminta. Negatiivisia seikkoja ovat vaikutukset paikalliseen ja/tai kansalliseen talouteen tapahtuman epäonnistuesssa, liian korkeat hinnat (kisaturisteille) ja varallisuuden epätasa-arvoinen jakautuminen tapahtuman seurauksena. (Cavagnaro, Postma & Neese 2012, 205.)

Parentin & Smith-Swanin (2013, 272) mukaan arviointiin voidaan käyttää myös PPS:ää (Project Performance Scorecard, projektin suorituskyvyn tuloskortti). Se sisältää sidosryhmien arvioinnin (mikä heille on tärkeää jne.), hankkeen kehityksen (alusta loppuun), hyödyt (taloudelliset), laadun (saavutettu, alitettu tai ylitetty laatu), oppimisen ja innovaatiot sekä niiden käytön (kuinka opittua tietoa voidaan käyttää ja soveltaa). (Parent & Smith-Swan 2013, 272.)

Syyt tapahtuman arvioimiseen voidaan jakaa ulkoiisiin ja sisäisiin. Sisäisiä syitä ovat, tavoitteiden saavuttaminen, ongelmien ja haasteiden tunnistaminen, tapahtuman arvon määrittäminen työntekijöiden keskuudessa ja sen selvittäminen kuinka tapahtuma toimii kannattavasti ja kestävästi. Ulkoisia syitä ovat, sponsoreiden näkyvyyden sekä mediakiinnostavuuden ja -kattavuuden määrittäminen, vaikutusten määrittäminen turistiliikenteeseen ja liike-elämään sekä sen selvittäminen tyydyttikö tapahtuma sidosryhmien odotukset. (Tull 2012, 175–177.)

Oleellinen osa arviointia on myös ulkoinen arviointi, eli palautteen keruu. On hyvä kysyä osallistujilta, yleisöltä, työntekijöiltä ja muilta tapahtumassa mukana olleilta mielipiteitä asioihin, jotta saadaan heidänkin näkökulmansa asioista esille. Palautetta osallistujilta tulee kerätä tavoitteiden suuntaisesti. Pelkästään tyytyväisyyden kysyminen harvoin riittää, koska osallistuja voi olla tyytyväinen, vaikka organisaation tavoitteita ei olisi saavutettu. (Vallo, H. & Häyrinen 2016, 60.) Arviointi voidaan suorittaa kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena. Kannattaa muistaa, että jokaisella arviointitavalla on omat vahvuudet ja heikkoudet. (Tull 2012, 179–193.) Tapahtumaa arvioitaessa on kyettävä päättämään mitä tapaa käytetään. Arviointitavan valinta riippuu arvioinnin tarkoituksesta ja arvioitavista asioista. (Forrester & Adams 2017, 129.)

### **3.15 Loppuraportti**

Loppuraportti tehdään, kun tapahtuma päättyy, mutta sen valmistelu kannattaa aloittaa jo tapahtuman aikana. Jokaisen tapahtuma-alueen ja -tilan esimiehen olisi hyvä kirjata raportti jokaisesta päivästä. Näitä raportteja voidaan jälkikäteen käyttää tapahtuman kulun seuraamiseen ja niistä kyetään koostamaan tapahtumaorganisaation loppuraportti tapahtumanasettajalle, oikeuksien haltijalle ja päärahoittajille. (Parent & Smith-Swan 2013, 270.)

Loppuraportti on osa tapahtuman päättämistä ja sen arviointia. Loppuraportista tulisi käydä ilmi tapahtuman kuvaus, tavoitteet, ajallinen onnistuminen, taloudellinen onnistuminen,

organisaation toiminta, tapahtumassa havaitut ongelmat, tapahtuman arviointi ja muut mahdolliset selvitykset. (Kauhanen ym. 2002, 126.)

Kuten aiemmasta tekstistä on huomattu, tapahtumat ovat dynaamisia, mutkikkaita ja alati muuttuvia kokonaisuuksia. Tästä johtuen ei ole kahta samanlaista tapahtumaa. Jokin asia voi toimia toisessa tapahtumassa, mutta olla toimimatta seuraavassa samanlaisessa tapahtumassa. Tämän vuoksi ei voida nojautua aiempiin suunnitelmiin vaan on tehtävät tapahtumakohtaiset suunnitelmat. Siksi ei voida myöskään antaa valmiita vastauksia, miten jokin asia tulisi suorittaa. Voidaan antaa hyviä toimintatapoja, joita pystytään soveltamaan suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta sisällölliset asiat täytyy kehittää tapahtumakohtaisesti. (Adams 2017b, 204.)

## 4 Opas

Oppaan tehtävänä on opettaa uusia tietoja tai taitoja. Hyvä opas pureutuu kohderyhmän tarpeisiin, kertoo siitä mitä lukijat haluavat tietää ja mitä heidän tarvitsee tietää, mutta ei kerro mitä he jo tietävät. Opasta suunniteltaessa tulee siis miettiä mitkä ovat lukijan lähtökohdat. (Rentola 2008, 92.)

### 4.1 Oppaan suunnittelu

Hyvän oppaan tekeminen lähtee liikkeelle suunnittelusta. Suunnitteluvaiheessa tulee kyetä vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin, miksi opas kirjoitetaan, mihin sillä pyritään ja kenelle se kirjoitetaan. Oppaan kirjoittamiselle täytyy siis löytää jokin syy ja kohde. Oppaan avulla voidaan pyrkiä ohjeistamisen lisäksi kertomaan asioita, vaikuttamaan toimintaan tai päätöksentekoon sekä herättämään tunteita. (Uimonen 2003, 9–10.)

Rentolan (2008, 107) mukaan opasta suunniteltaessa tulee päättää millainen on:

- oppaan tavoite
- lupaus lukijalle
- näkökulma
- puhuttelutapa
- kieli (sanaston laatu, jargon vs. slangi)
- rakenne
- alkuluku
- sisällysluettelo
- tiedonhankinnan toteuttamistapa
- visuaalinen ilme
- toimiva vaikuttamisen keino.

Kirjoittamista varten on mietittävä asioiden esittämistapaa eli sitä miten haluaa tuoda asiat ilmi. Tapoja on viisi ja niiden avulla jäsennetään ja jaksotetaan tekstiä. (Hiidenmaan 2008, 66.) Hiidenmaa (2008, 66) kertoo niiden olevan:

- aikajärjestys
- kysymykset ja vastaukset
- vertailut
- syyt ja vaikutukset
- aiheen mukainen jaottelu osiin.

Näiden keinojen ja työskentelytapojen valitsemisen jälkeen oppaan kirjoittaminen voi alkaa. Tekstiä kirjoitettaessa asiat tulee esittää konkreettisesti, tällöin ne ovat helpommin ymmärrettävissä ja suhteutettavissa. Teksti on konkreettista silloin kun se kertoo mitä asia tarkoittaa käytännössä, miksi se on niin, millainen se on ja mihin sitä voi verrata. Lisäksi on hyvä, jos kyetään antamaan esimerkki ja suhteuttamaan sen koko jotenkin. Konkreettisuus helpottaa ymmärrettävyyden lisäksi luettavuutta ja parantaa näin ollen oppaan laa-

tua. (Uimonen 2003, 15.) Edellä mainittujen tapojen avulla tekstistä saa loogisesti etenevän ja sujuvan. Lukijan täytyy kokea, että teksti mitä hän lukee, on kokonaisuutena ehjä ja yhtenäinen. (Hiidenmaa 2008, 63–66.)

## 4.2 Visuaalinen ilme

Visuaalisten elementtien tehtävänä on oppaan sanoman perille menon tukeminen ja varmistaminen. Ulkoasun avulla luodaan oppaalle hahmo, luonne ja ääni. (Pesonen & Tarvainen 2003, 2.)

Pesosen & Tarvaisen (2003, 2–4) mukaan visuaalista ilmettä mietittäessä on kyettävä vastaamaan kysymyksiin kuka, kenelle, miksi ja mitä sekä miten ja milloin. Eli kuka on oppaan tekemisen taustalla, millaisen kuvan taustahenkilö/organisaatio haluaa itsestään oppaalla välittää. Kenelle kysymyksellä herätellään miettimään kohderyhmää. Kohderyhmä vaikuttaa suuresti siihen, minkälaisia visuaalisia elementtejä käytetään hyväksi. Miksi opas tehdään, vaikuttaa siihen mitä tietoa opas tulee sisältämään, mutta myös millaisia visuaalisia elementtejä siinä esiintyy. Miten kysymys valmistelee miettimään tehokkainta tapaa esittää tarvittava tieto. Tulee myös pohtia milloin opas kannattaa julkaista, kun se on valmis. Paras vaihtoehto on julkaista opas silloin, kun se tavoittaa kohderyhmänsä parhaiten. (Pesonen & Tarvainen 2003, 2–4.)

Visuaalisen suunnittelun lähdettyä käyntiin pohditaan seuraavaksi julkaisun formaattia, asettelumallia, typografiaa, kuvitusta ja väritystä. Formaattilla tarkoitetaan oppaan muotoa, sivukokoa ja paperin laatua. Asettelumalli tai taitto tarkoittaa sitä tapaa miten asiat jäsenellään oppaassa suhteessa toisiinsa. Typografialla tarkoitetaan sävyä, tunnelmaa ja tyyliä. Sen avulla vahvistetaan ja väritetään tekstin sanomaa. (Pesonen & Tarvainen 2003, 2–12.)

Kuvat kiinnittävät huomion ja houkuttelevat lukijaa tutustumaan asiaan tarkemmin. Ne myös vahvistavat ja täydentävät sanomaa. Kuvien tulee tukea tekstiä, eikä toimia pelkkänä piristeenä. (Rentola 2008, 102.) Pesosen & Tarvaisen (2003, 46–54) mukaan värivälinnoilla on samanlaisia ominaisuuksia kuin kuvilla, värit korostavat, osoittavat ja järjestävät asioita suhteessa toisiinsa sekä luovat mielikuvia. Tekstin ulkoisen muodon tavoitteena on lisätä ymmärrettävyyttä. (Rentola 2008, 101; Pesonen & Tarvainen 2003, 28.)

Kirjainten valinta on typografian tärkein elementti eli mitä fonttia tai fontteja käytetään. Fonttia valitessa tulee ottaa huomioon sen käyttötarkoitus, luettavuus ja sen herättämät

mielikuvat. Luettavuuteen vaikuttavat muun muassa fontin koko, merkki- ja sanaväli sekä riviväli ja tekstin asettelu. (Pesonen & Tarvainen 2003, 28–30.)

Luettavuuden parantamiseksi voidaan tekstin muotoa ja sisältöä vaihdella. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi korostuksia, tietolaatikoita, sitaatteja, yhteenvetoja ja esimerkkejä. Näitä osia on helppo irrottaa tekstistä ja muokata menettämättä sanomaa ja samalla tekstiin saadaan lisättyä piristystä. (Mertanen 2008, 53.)

Hiidenmaan (2008, 71–72) mukaan typografisten seikkojen lisäksi luettavuus perustuu kolmeen tekijään. Ensimmäinen tekijä on sanojen tuttuus. Jos tekstissä paljon tuntemattomia sanoja (sivistyssanat, jargon), voi tekstin luettavuus ja ymmärrettävyys kärsiä. Tämän vuoksi sanavalintoja tulee miettiä. Toinen tekijä on lauseiden pituus. Pitkät lauseet koetaan vaikeiksi tulkita, toki liian lyhyet lauseet eivät taas muodosta välilleen minkäänlaista yhteyttä ja teksti jää irtonaiseksi. Kolmas ja ehkä merkittävin seikka on tekstiä jäsentävien ainesten määrä. Jäsentävillä aineksilla tarkoitetaan erilaisia siirtymärakenteita, konjunktioita ja kaikkia ilmauksia, jotka liittävät asioita toisiinsa. Näiden avulla teksti jäsentyy luontevasti myös lukijan mielessä. Olennaisinta luettavuuden ja ymmärtämisen kannalta onkin tietopitoisten sanojen sijaan kaikki niiden välissä olevat sanat ja merkit. (Hiidenmaa 2008, 71–72.)

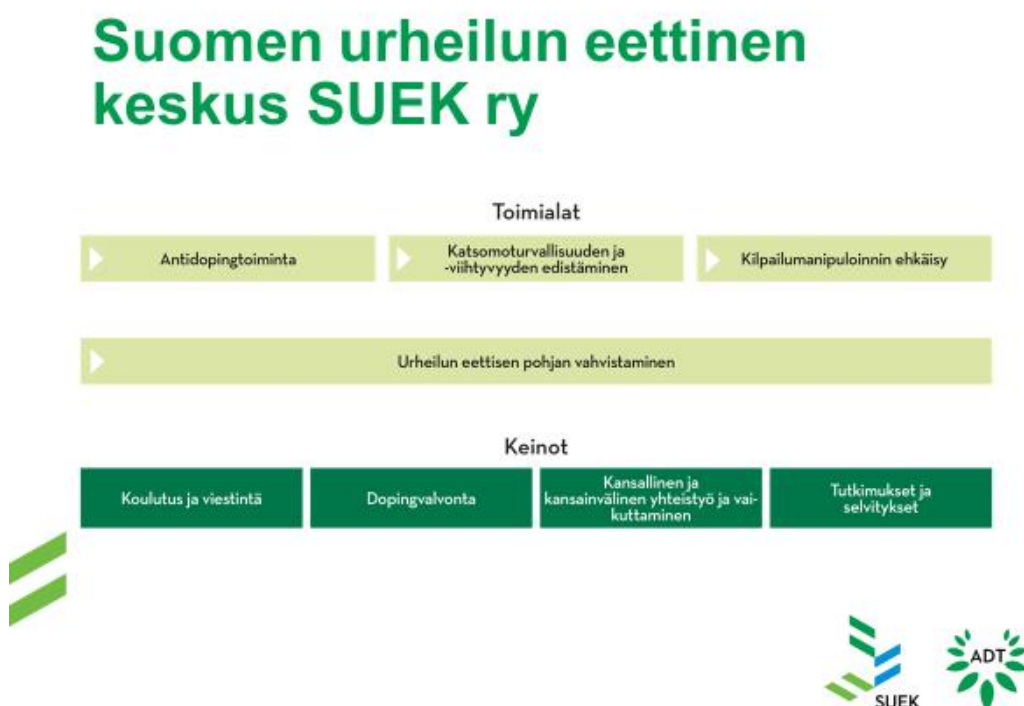
Luettavuuden lisäksi rakenne, havainnollisuus, näkökulma, tyyli, asenteet ja viimeistelyn huolellisuus vaikuttavat lukukokemukseen sekä tekstin välittämään sanomaan ja uskottavuuteen. Tekstin tulee olla rakenteeltaan selkeä ja tavoitteiden mukainen. Siinä tulee olla havainnollistavia asioita, kuten esimerkkejä ja kuvia. Tekstin näkökulma pitää valita tietoisesti. Tyylin tulee olla sopiva, esimerkiksi neutraali asiatyyli on yleensä paras. Myös asenteiden vaikutus sanavalintaan tulee tiedostaa ja huomioida kirjoitettaessa. Eri sanat voivat välittää erilaisen kuvan samasta asiasta. Lopuksi, viimeistely vaikuttaa tekstin uskottavuuteen merkittävästi. Jos tekstissä on kirjoitusvirheitä tai asiavirheitä, laskee se tekstin arvoa lukijalle ja saattaa vaikeuttaa luettavuutta. (Hiidenmaa 2008, 69–78.)

Opasta tehdessä tulee tarkkaan pohtia myös valmiin oppaan ulkoasua. Onko se kovakan-  
tinen kirja, pieni lehtiö vai sähköinen julkaisu. Toteutus tulee valita sen mukaan, mikä parhaiten soveltuu oppaan käyttötarkoitukseen. (Hatva 2008, 79.) Oppaasta tulee hyvä ja onnistunut, kun edellä mainitut asiat saadaan tukemaan oppaan viestiä ja tavoitteita, sekä herättämään lukijassa mielenkiintoa. Ulkoasun suunnittelemattomuus kertoo aina jostain ja vaikuttaa viestiin, joka lukijalle annetaan oppaasta. (Pesonen & Tarvainen 2003, 4–5.)

## 5 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyöprosessissa toimi Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry. SUEK on tammikuussa 2016 perustettu yleishyödyllinen yhteisö, joka toimii urheilun eettisten asioiden hyväksi Suomessa. Sen toimintaan kuuluu myös kansainvälinen yhteistyö. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry b.) Sen vastuulla on Euroopan neuvoston dopingin vastaisen yleissopimuksen, Unescon kansainvälisen dopingin vastaisen yleissopimuksen, Euroopan neuvoston urheilukilpailujen tulosten manipuloinnin vastaisen yleissopimuksen ja Euroopan neuvoston katsomoturvallisuus ja -viihtyvyyssopimuksen toimeenpano. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry b.)

SUEKin visio on, että ”kaikilla on yhdenvertainen oikeus reiluun peliin ja puhtaaseen urheiluun”. Sen missiona on ”yhteistyössä muiden urheilutoimijoiden kanssa taata kaikille yhdenvertainen oikeus eettisesti kestävään urheiluun”. SUEKin arvoja ovat luotettavasti, oikeudenmukaisesti ja yhdessä. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry j, 3.) Rahoitus tulee opetus- ja kulttuuriministeriöltä veikkausvoittovaroista. Opetus- ja kulttuuriministeriö edustaa Suomen valtiota yhtenä yhdistyksen jäsenistä. Muita jäseniä ovat Suomen Olympiakomitea ry, Suomen Paralympiakomitea ry ja Suomen Urheilulääkäriyhdistys – Finlands Idrottsläkareförening ry. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry b.)



Kuva 2. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:n toimialat ja toiminnan toteuttamisen keinot (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k)

## **5.1 Toimialat**

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry jakaa toimintansa kolmeen toimialaan, joita ovat antidopingtoiminta, katsomoturvallisuuden ja -viihtyvyyden edistäminen sekä kilpailumanipuloinnin ehkäisy. Kaikkia toimialoja yhdistää tavoite eettisen pohjan vahvistamisesta urheilussa. Toimialat ja toiminnan toteuttamisen keinot on esitelty kuvassa 2. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k.)

### **5.1.1 Antidopingtoiminta**

Antidopingtoiminnan tavoitteena on dopingin käytön ehkäisy ja dopingrikkomusten havaitseminen (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry l). Antidopingtoimintaan kuuluu dopingtestien suunnittelu, testaaminen, näytteiden analysointi, tulosten ja mahdollisten dopingrikkomusten käsittely, seuraamusten määrääminen sekä muutoksenhaku (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry m). Antidopingtoiminta kohdistuu urheilijoihin ja heidän sidosryhmiinsä (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry a).

Toiminnan tarkoitus on turvata oikeus puhtaaseen ja reiluun urheiluun estämällä suorituskykyä parantavien ja terveydelle haitallisten aineiden ja menetelmien käyttöä. Tällä tavoin turvataan nykyisen ja tulevaisuuden urheilun luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Näiden lisäksi dopingvalvonnan tarkoituksena on kunnioittaa urheilun ja lääketieteen etiikkaa. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry m; Hallituksen esitys Eduskunnalle kansainvälisen dopingin vastaisen yleissopimuksen hyväksymisestä ja laiksi sen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta HE 191/2006.)

### **5.1.2 Katsomoturvallisuuden ja -viihtyvyyden edistäminen**

Katsomoturvallisuuden ja -viihtyvyyden edistämisen tavoitteena on yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten viranomaisten kanssa, edistää katsomoiden, katsojien ja muiden sidosryhmien turvallisuutta ja viihtyvyyttä tapahtumissa sekä ehkäistä katsomoväkivaltaa (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry a).

Aikaisemmin on ollut samankaltainen sopimus, vuonna 1985 tehty sopimus koski katsomoväkivaltaa. Nykyisessä sopimuksessa Euroopan neuvosto on ottanut myönteisen lähestymistavan eli turvallisuuden ja viihtyvyyden kaikilla sidosryhmillä. Katsomoturvallisuus ja -viihtyvyys käsittävät muun muassa stadioneiden infrastruktuurin, alkoholin kulutukseen liittyvät turvatoimenpiteet ja tapahtuman varasuunnitelmat. Siihen kuuluvat myös stadioneiden ulkopuolisten katselualueiden ja ihmisten tapahtumaan kulun turvaaminen. Tavoit-

teena on kyetä tunnistamaan turvallisuutta ja viihtyvyyttä vaarantavat tekijät, estää niiden vaikutukset ja rangaista näihin tekoihin syyllistyneitä. (Council of Europe a.)

### **5.1.3 Kilpailumanipuloinnin ehkäisy**

Euroopan neuvoston (Council of Europe b) mukaan kilpailumanipuloinnilla tarkoitetaan, tarkoituksellista järjestelyä, tekoa tai laiminlyöntiä, jonka tarkoituksena on tuloksen tai urheilukilpailun kulun muuttaminen. Tällä pyritään poistamaan kokonaan tai osa urheilukilpailun ennalta arvaamattomasta luonteesta, tavoitteena saada kohtuuttomia etuja itselleen tai muille (Council of Europe b).

Tällä tarkoitetaan muun muassa tilanteita, joissa hävitään tarkoituksellisesti ottelu tai osa siitä, alisuoriudutaan tahallisesti tai muokataan tiettyä osaa pelistä. Myös pelikenttään tai välineisiin puuttumista pidetään manipulaationa. (Council of Europe b.) Manipulaation keskeinen syy on raha. Pelaajalle voidaan esimerkiksi tarjota palkkiota siitä, että hän toimii tietyllä tavalla. Manipuloinnin kohteena voi pelaajan sijasta olla myös valmentaja, tuomari tai kuka tahansa joka kykenee vaikuttamaan pelin kulkuun. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k.)

Rahan tarjoamisen lisäksi urheilijaa voidaan muun muassa uhkailla tai kiristää. Tavoitteena toiminnalle voi rahan lisäksi olla tulevien pelivastusten varmistelu tai tietty sijoitus sarjassa. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry n.) SUEK toimii Suomen kilpailumanipulaation johtavana tieto- ja tutkimusorganisaationa, joka tekee yhteistyötä viranomaisten ja urheilutoimijoiden kanssa kilpailumanipuloinnin estämiseksi (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry a).

## **5.2 Keinot**

Keinoilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita käytetään toimialojen toimintaa toteutettaessa. Näitä keinoja ovat koulutus ja viestintä, dopingvalvonta, yhteistyö ja vaikuttaminen sekä tutkimukset ja selvitykset. Esimerkiksi kilpailumanipuloinnissa tärkeitä keinoja ovat toimijoiden, kuten pelaajien ja tuomareiden kouluttaminen, yhteistyö viranomaisten kanssa sekä tutkinnan tekeminen manipulaatiosta. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k.)

### **5.2.1 Koulutus ja viestintä**

Koulutusten tavoitteena on antaa valmiuksia toimia reilusti sekä tehdä eettisesti hyviä ja terveydelle hyödyllisiä valintoja (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry o). Koulutus kohdistuu erityisesti nuoriin huipulle tähtääviin urheilijoihin ja heidän lähipiiriinsä. Urheilija

on itse vastuussa mahdollisesta dopingrikkomuksesta ja näin ollen rikkomus ei saisi johduttaa tietämättömyydestä. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry p.)

### **5.2.2 Dopingvalvonta**

Dopingvalvonnan tavoitteena on rikkomusten havaitseminen ja dopingin käytön ehkäisy (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry l). Dopingvalvonta on antidopingtoiminnan vaikuttamisen keino, johon kuuluvat jo luetellut osa-alueet, kuten näytteiden otto ja rikkomusten käsittely. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry m).

### **5.2.3 Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö ja vaikuttaminen**

Yhteistyössä muiden antidopingtoimijoiden kanssa kyetään paremmin takaamaan kaikille mahdollisuus menestyä puhtaasti (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry q). Yhteistyön avulla voidaan muun muassa testata muiden maiden urheilijoita Suomessa ja saada suomalaiset urheilijat testeihin ulkomailla. Lisäksi yhteistyö mahdollistaa testauskäytäntöjen yhtenäistämisen, toiminnan kehittämisen sekä yhteisten linjauksien aikaansaamisen. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry r.)

Merkittäviä kansallisia yhteistyötahoja ovat lajiliitot, urheilujärjestöt ja -seurat sekä viranomaiset. Merkittäviä kansainvälisiä yhteistyötahoja ovat muiden maiden antidopingorganisaatiot, WADA, kansainvälinen Olympia- ja Paralympiakomitea, kansainväliset lajiliitot ja viranomaistahot esimerkiksi Europol. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k; Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry f.)

### **5.2.4 Tutkimukset ja selvitykset**

Tutkimusten ja selvitysten avulla kyetään tarjoamaan päättäjille ja toimijoille ajankohtaista tietoa urheilun eettisestä näkökulmasta päätöksen teon ja toiminnan tueksi. Toiminnan tarkoituksena on parantaa urheilun arvostusta, vahvistaa urheilun eettisiä arvoja sekä herättää keskustelua. Tutkimustoiminta kohdistuu kaikille toimialoille sekä niiden ulkopuolelta nouseviin muihin urheilun eettisiin kysymyksiin. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry s.)

## 6 Työn tavoite

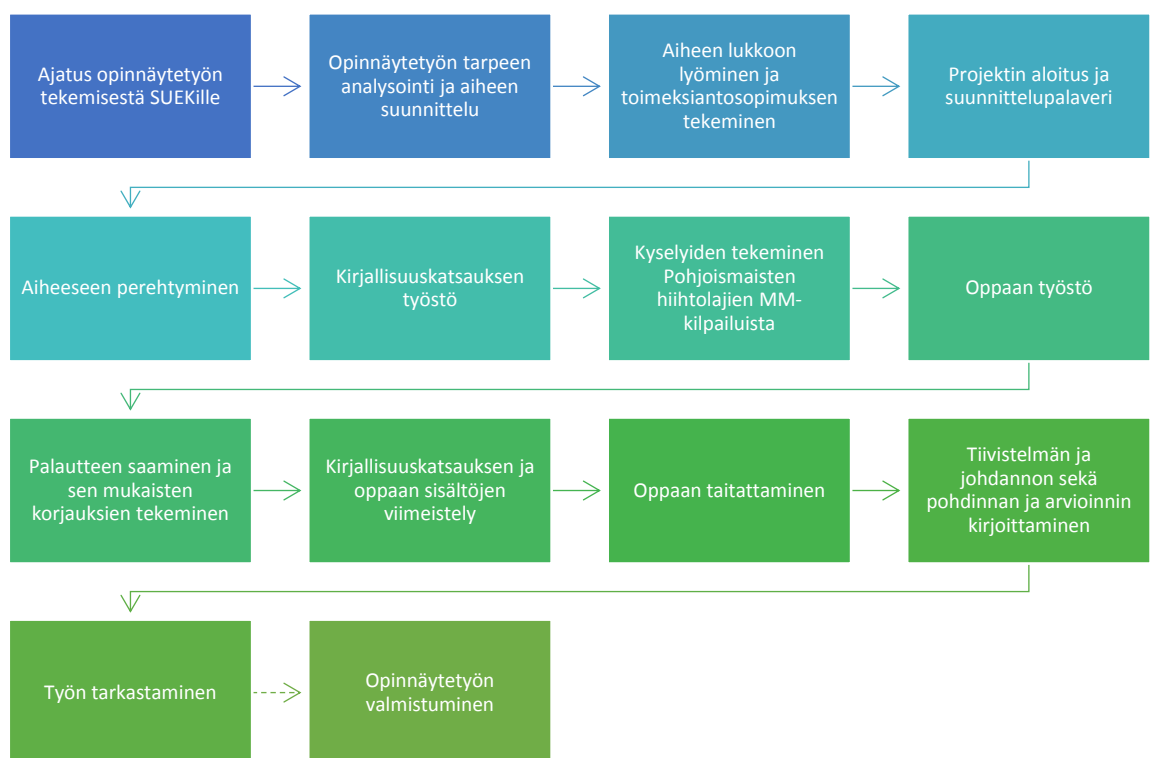
Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:lle opas antidopingtoiminnan järjestämisestä kansainvälisissä kilpailuissa. Oppaan tarkoituksena on helpottaa SUEKin henkilöstön toimintaa kansainvälisten kilpailuiden testaus- ja esittelypistetoimintaa suunnitellessa, luomalla valmiit mallit, toimintatavat ja tarkistuslistat. Lisäksi tässä työssä esitellään ja analysoidaan kokemuksia SUEKin toiminnasta Lahdessa 22.2.2017–5.3.2017 järjestetyissä Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa. Kilpailuiden analyysin ja teoretiedon pohjalta on luotu oppaan sisältö. Työ toteutettiin SUEKin toimeksiantona kesällä 2017 ja oppaan taitettu versio oli valmis 2017 lokakuussa.

Opas on tärkeä, sillä Suomessa järjestetään paljon kansainvälisiä urheilutapahtumia, joissa SUEKin rooli on merkittävä muun muassa dopingtestauksen toteutuksessa. Tällä hetkellä SUEKilla ei ole opasta, jossa kerrotaisiin mitä kaikkia asioita tulee ottaa huomioon suunnitellessa ja toteuttaessa antidopingtoimintaa näissä tapahtumissa. Tämä on lisännyt työtaakkaa, koska järjestelmällisesti yhteen koottua tietoa ei ole ollut. Opas mahdollistaa tiedon löytymisen kätevästi ja nopeasti, synnyttämättä tarvetta pohtia uudelleen jokaisista asioista tapahtumaan liittyen. Oppaan tarkoituksena on myös siirtää tietoa uusille työntekijöille, jotka oppaan luettuaan saavat käsityksen siitä mitä asioita tulee ottaa huomioon suunnitellessa ja toteuttaessa SUEKin toimintaa kansainvälisissä tapahtumissa.

Oppaassa ei käydä läpi testauskäytäntöihin liittyviä asioita, joita esimerkiksi WADA ja kansainväliset lajiliitot edellyttävät testauksen osalta, koska näillä toimijoilla on omat oppaansa sitä varten. Opas sisältää tietoa siitä, mitä muuta tapahtumissa tulee ottaa huomioon muun muassa kilpailunjärjestäjien, käytännön järjestelyiden ja muiden toimien kannalta. Työ on ajankohtainen, koska Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailut järjestettiin keväällä 2017 Lahdessa ja kilpailuiden perusteella syntyi tarve oppaalle. Lisäksi MM-kilpailuiden kokemuksia, näkemyksiä ja palautetta kyetään hyödyntämään tehokkaasti opasta tehdessä. Tavoitteena on, että opas koetaan hyödyllisenä, käytännöllisenä ja se otetaan käyttöön tapahtumien suunnittelussa.

## 7 Työn vaiheet

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä ja aihealueesta syntyi SUEKille toteutetun työharjoittelujakson aikana. Työharjoittelujakso toteutettiin keväällä 2017 Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa. Tarkkaa aihetta opinnäytetyölle ei vielä tuolloin ollut tiedossa, mutta mielenkiinto urheilun eettisiä asioita kohtaan oli suuri. Työharjoittelujakson loppupuolella opinnäytetyöasia otettiin puheeksi. Jonkin aikaa sopivaa aihetta mietittiin ja kevään lopulla SUEKin puolelta ehdotettiin aiheeksi opasta kansainvälisten kilpailuiden antidopingtoiminnan toteuttamisesta. Oppaan aihe koettiin hyväksi ja sovittiin opinnäytetyön tekemisen ajankohdasta ja yksityiskohdista. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä tehtiin virallisesti 22.5.2017. Kuviossa 12. on esitetty opinnäytetyöprosessin vaiheet.



Kuvio 12. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Tarkoituksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi kesän aikana, kokopäiväistä työtä SUEKille tehden. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin palaverilla, jossa keskusteltiin työn sisällöstä, rajauksesta, rakenteesta ja yleisistä asioista. Tämän jälkeen tehtiin opinnäytetyön työsuunnitelma ja alettiin etsiä lähdemateriaaleja kirjallisuuskatsaukseen. Materiaalien löydyttyä alkoi niiden lukeminen ja läpi käyminen. Osa materiaalista oli käyttökelpoista, osa taas aiheen vierestä menevää. Materiaaliin tutustumisen ohessa tehtiin kirjalliset kysymykset testauspäällikölle, liittyen Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden toteutuneisiin toimiin

ja antidopingtoiminnan järjestämiseen. Sen lisäksi luotiin kysely Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa toimineille saattajille, testaajille ja avustajille käyttäen hyväksi Webropol-työkalua. Kirjallisuuskatsaus päästiin aloittamaan kesäkuun puolenvälin tienoilla. Ensin valmistui toimeksiantajan esittelyosio, sitten tapahtuman järjestämisestä kertova osuus sekä antidopingtoiminnasta kertova osuus. Viimeisenä valmistui hyvän oppaan ominaisuuksista kertova teksti.

Kirjallisuuskatsauksen valmistumisen jälkeen se lähetettiin arvioitavaksi opettajalle ja työnantajalle. Samaan aikaan aloitettiin itse oppaan tekeminen. Oppaan tekeminen sujui nopeasti hyödynnettäessä valmista kirjallisuuskatsausta. Myös opas lähetettiin valmistuttuaan arvioitavaksi työnantajalle. Kun oppaan sisältö saatiin muokattua täysin oikeaan muotoon, opas lähetettiin taittajalle taitettavaksi. Oppaasta tehtiin SUEKin imagoon sopiva sähköinen dokumentti ja se valmistui loka-marraskuun taitteessa 2017.

Oppaan valmistumisen jälkeen opinnäytetyön teoriaosuus ja produktio, joka tässä tapauksessa oli opas, olivat valmiina. Tämän jälkeen kirjoitettiin vielä työn tiivistelmä ja johdanto sekä pohdinta ja arviointi. Nämä osiot jätettiin tarkoituksella viimeisiksi sillä, näin kyettiin varmistamaan että pohdinnan ja arvioinnin tukena voidaan käyttää muuten täysin valmista työtä. Näiden vaiheiden jälkeen seuraa vielä työn tarkistaminen ja lopulta julkaiseminen.

## 8 Analyysi Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuista

Tässä kappaleessa käydään läpi SUEKin toimintaa Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa, verraten kokemuksia ja havaintoja tietoon kilpailun järjestämisen teoriasta. Lisäksi käydään läpi saattajille, avustajille ja testaajille tehdyn kyselyn perusteella kerättyjä vastauksia toiminnan onnistumisesta kilpailuissa.

SUEKilla oli kilpailuissa kaksi itsenäistä, mutta toisiaan tukevaa tehtävää. Toinen tehtävä oli dopingtestauksen ja toinen esittelypistetoiminnan toteuttaminen. Dopingtestaus kuuluu kilpailuorganisaation SUEKilta tilaamaan, kansainvälisissä kilpailuissa sääntöjen edellyttämään toimintaan. Esittelypistetoiminta puolestaan on puhtaan urheilun ja reilun pelin esittelyä kisayleisölle, urheilijoille ja muille toimijoille. Siihen kuuluu lisäksi avoimuuden ja tietoisuuden lisääminen sekä urheilun maineeseen vaikuttaminen. Näiden toimien avulla pyritään vahvistamaan urheilun eettistä pohjaa.

Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden toiminnan suunnittelu alkoi SUEKin osalta noin kaksi vuotta ennen tapahtumaa, joka kirjallisuuden mukaan on hyvä aika aloittaa suunnittelu. Tärkeänä osana suunnittelua oli testauspäällikön kuuluminen kilpailuiden työryhmään. Tämä mahdollisti asioiden helpon ja joustavan suunnittelun, kun pystyttiin osallistumaan keskusteluun ja päätöksentekoon samanaikaisesti muista osa-alueista vastaavien kanssa. Se mahdollisti myös SUEKin roolin tärkeyden tiedostamisen työryhmän jäsenten kesken. Tämä tarkoitti, että SUEK sai toimintansa kannalta tärkeää tietoa heti, kun se oli saatavilla. Esimerkiksi urheilijan keskeyttäessä kilpailunsa kesken kaiken testauspäällikkö sai tiedon, että urheilija keskeytti ja kyettiin heti varmistamaan, oliko hänet valittu testiin. Jos urheilijaa ei ollut valittu, toimenpiteitä ei vaadittu. Jos urheilija taas oli valittu testattavaksi, niin hänen olinpaikkansa täytyi pitää koko ajan tiedossa, jotta hänet kyetään kutsumaan testiin sääntöjen mukaisesti. Tämä järjestely toimi erinomaisesti ja kaikki urheilijat saatiin testeihin ilman ongelmia.

Vaikka testauspäällikkö oli osa kilpailuiden työryhmää, niin SUEKin toiminta oli oma kokonaisuutensa. SUEK loi oman testaus- ja esittelypistetapahtumansa suuremman ”kattotapahtuman” alaisuuteen. Näin ollen toiminta oli itsenäistä, mutta tietyiltä osin sidoksissa kilpailuiden aikatauluihin ja tapahtumiin.

Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuissa SUEKilla oli kolme eri toimipistettä. Kisakatsomon alla, aivan maalin vieressä, sijaitsivat dopingtestitilat. Kaksi muuta tapahtumapaikkaa olivat esittelypisteet Suomen Urheiluopistolla Vierumäellä ja stadionalueella, jotka toteuttivat yhtenäistä mutta omaa toimintaansa. Toiminta järjestettiin yhteistyössä Kan-

sainvälisen hiihtoliiton ja kilpailunjärjestäjän kanssa. Vierumäen esittelypiste oli suunnattu urheilijoille ja heidän tukijoukoilleen, kun taas stadionalueen esittelypiste oli kohdennettu yleisölle.

Tapahtuma-alueen esittelypisteellä jaettiin pahvisia Juha Miedon partoja ja eri maiden lipputarroja, lisäksi esiteltiin SUEKin toimintaa. Partoja ja lippuja jaettiin paljon ja ihmiset olivat kiinnostuneita SUEKin toiminnasta. Markkinointikeinona toimi lisäksi, sekä oikea että pahvinen Juha Mieto, jotka vetivät puoleensa innokkaita ihailijoita. Mielestäni erittäin toimiva keino oli myös merkitä vihreillä tarroilla suoritettujen dopingtestien määrä esittelypisteen seinään. Yksi vihreä tarra vastasi yhtä negatiivista dopingtestiä.

Varsinaisen esittelypistetoiminnan lisäksi puhdasta urheilua ja reilua kilpailua markkinoitiin avajaisissa kultaisen kapulan avulla. Kultainen kapula on arvokisoista toiseen kiertävä puhtaan urheilun sanomaa levittävä symbolinen ele. Edellisen arvokilpailun järjestäjä luovuttaa seuraavan kilpailun järjestäjälle kapulan merkiksi sitoutumisesta puhtaaseen urheiluun ja reiluun kilpailuun. Kapula luovutettiin avajaisissa, joka mahdollisti suuren media näkyvyyden.

Tapahtuma-alueen esittelypisteellä toimi lisäksi tv-ruutu, jossa näkyi urheilijoiden tekemiä videotervehdyksiä puhtaan urheilun puolesta. Tällä tavoin urheilijat osoittivat arvostavansa puhdasta urheilua. Se toimi keinona esitellä yleisölle, että urheilijat ovat itsekin sitoutuneita ja motivoituneita urheilemaan reilusti. Esittelypisteellä oli myös suuri valkoinen valaistu pallo, johon mitalistit kävivät kirjoittamassa nimensä merkiksi puhtaan urheilun ja reilun kilpailun tukemisesta. Tämä oli toinen havainnollinen tapa osoittaa urheilijoiden sitoutuneisuutta yhteisiin antidopingsääntöihin.

SUEK kannusti esittelypisteillään myös käyttämään sosiaalista mediaa aktiivisesti. Kilpailuiden aikaisia tunnelmia ja antidopingtoimintaan liittyviä päivityksiä pystyi jakamaan muun muassa tunnisteilla ”puhtaastiparas” ja ”cleanwin”. Muun muassa urheilijat jakoivat omia kuviaan kyseisillä tunnisteilla. Markkinoinnista oli tehty yleisölähtöistä, helppoa ja erilaista.

Testitilat toimivat kilpailuissa hyvin. Ne olivat rauhalliset, hyvällä paikalla ja takasivat yksityisyyden. Tilat olivat maan tasalla, pukuhuoneteroissa. Odotustila oli mukava ja riittävän suuri. Siellä oli tuoleja, jumppamattoja, säkkituoleja, juomaa ja televisio urheilijoille. Näiden avulla pyrittiin luomaan mukavaa ja rentoa tunnelmaa. Wc-tiloja oli neljä, kaksi kiinteää ja kaksi siirrettävällä pöntöllä varustettua kemiallista käymälää. Näytteiden käsittelytiloja oli neljä kappaletta, joista yhdessä oli sänky verinäytteenottotilanteita varten. Riittävien tilojen johdosta toiminta sujui ongelmitta. Joissain tilanteissa urheilijat joutuivat odotta-

maan hetken aikaa näyttöön pääsyä, koska kaikki tilat olivat käytössä. Odotusajat olivat kuitenkin kohtuullisia. Lisäksi joissain tilanteissa testaajien kesken oli epäselvyyksiä, kuka menee valvomaan näyttöön milloinkin ja kenen urheilijan kanssa. Tämä aiheutti hieman epäselviä tilanteita. Samaa mieltä oli myös yksi kyselyyn vastannut testiryhmän jäsen, joka totesi: ”selkeämpi toimintatapa, kuka ottaa seuraavan urheilijan näyttöön. Tämä aiheutti hämmentäviä tilanteita, kun useampi urheilija halusi yhtä aikaa näyttöön.”

Testitilojen lisäksi saattajien oma tila oli mielestäni erittäin hyödyllinen. Se toimi lepotilana, ruokailutilana, vaatteiden kuivatus-, puku- ja kahvihuoneena. Huone mahdollisti sen, että saattajien ei tarvinnut olla samassa tilassa urheilijoiden kanssa, mahdollistaen heille rauhan. Kyselyn mukaan saattajat sekä testaajat ja avustajat mielsivät saattajien oman tilan vähintäänkin melko tarpeelliseksi.

Palkintojen jakoa varten Lahden keskustassa sijaitsi varatestitila. Testitilalla varmistettiin, että urheilijat pääsevät antamaan näyttöön myös palkintojen jaon yhteydessä, jos siihen on tarvetta. Tila oli sopiva yhdelle urheilijalle ja testihenkilöstölle. Se lisäksi sijaitsi aivan palkintojenjakolavan vieressä. Tila takasi yksityisyyden ja toimi hyvin.

Testaajien ja avustajien sekä saattajien kyselyyn Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuista vastasi 18 henkilöä, joista 9 oli testaajia ja avustajia ja 9 saattajia, molemmissa ryhmissä jakauma oli 5 miestä, 4 naista. Kysely lähetettiin 19 testaajalle ja avustajalle sekä 18 saattajalle. Testitilat toimivat tarkoituksessaan suurimman osan mielestä (n=13) hyvin ja loppujen (n=5) mielestä melko hyvin. Niiden sisustuksesta myös pidettiin. Odotustilasta pyrittiin saamaan enemmän olohuoneen kuin sairaalan aulan kaltainen ja siinä onnistuttiin hyvin. Tätä puoltaa myös se, että urheilijoiden koettiin viihtyvän testitiloilla hyvin (n=9) tai melko hyvin (n=9).

Testitiloilla suoritettiin kulunvalvontaa, jotta ulkopuoliset eivät pääsisi tiloihin. Tätä varten ulko-ovella oli järjestyksenvalvoja. Odotustilan ovella oli lisäksi sisäänkirjautuminen, jossa merkittiin urheilijan ja tämän avustajan saapuminen ja lähteminen tilasta kellonaikoinen. Tämä tuotti joissain tilanteissa ongelmia, kun kaikilla urheilijoilla ei ollut henkilöllisyystodistuksia ja kaikki eivät ymmärtäneet englantia. Lisäksi yhdessä epäselvässä tilanteessa odotushuoneeseen pääsi kaksi yhden urheilijan edustajaa, kun vain yksi on sallittu. Testaajilta ja avustajilta kysyttäessä, testitilan kulunvalvonta sujui kuuden mielestä hyvin ja kahden mielestä melko hyvin, yksi ei osannut vastata.

Kuten aiemmin työssä (s. 33 – 34) kerrotaan, sopimukset ovat tärkeä osa kilpailun järjestämistä. SUEKin sopimuksia kisoissa olivat autovuokrasopimus yhdestä autosta ja majoitussopimus. Lisäksi yleisiä sopimuksia, jotka eivät ole vain yhtä tapahtumaa varten ovat vakuutusopimus, vaatetusopimus ja tulkkauspalvelusopimus. Kilpailuorganisaation kanssa tehtäviä sopimuksia olivat testausopimus, sopimus esittelypistetoiminnasta, sopimus järjestyksenvalvonnasta, sopimukset ruokailuista, kalusteista ja vapaaehtoisista.

Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden aikainen majoitus tapahtui saattajien osalta Vierumäellä Suomen Urheiluopiston majoitustiloissa. Yhdenkään kyselyyn vastanneen saattajan (n=9) mielestä majoitusta ei ollut toteutettu hyvin, viiden mielestä majoitus oli kuitenkin melko hyvin toteutettu. Lisäksi kahden mielestä majoitus oli melko huonosti ja yhden mielestä huonosti toteutettu. Tämä saattaa johtua opistotasoisesta majoituksesta, majoitustilojen päällekkäisvarauksista sekä huoneiden saannin hankaluuksista. Kaikkien kyselyyn vastanneiden majoittuneiden testaajien ja avustajien (n=3) mielestä majoitus oli toteutettu hyvin. Tämä saattaa johtua siitä, että majoitustilana toimi hotelli kisa-alueen vieressä ja majoittumisessa ei ollut ongelmia. Suuri osa testaajista/avustajista kuitenkin majoittui, joko jossain muualla tai tuli kotoaan kisapaikalle.

Akkreditointien hankinta järjestäjältä sujui henkilöiden osalta hyvin, mutta ajoneuvonkuluvan kanssa oli ongelmia. Nämä syntyivät, kun SUEK tarvitsi purkuluvan kilpailualueelle testausmateriaalin kuljettamista varten. Järjestyksenvalvojen mukaan, sitä varten saatu kulkulupa ei ollutkaan kelvollinen alueelle pääsyyn ja purkamiseen. Järjestyksenvalvojen joustavuuden ansiosta asiat kuitenkin hoituivat. Akkreditointien toimittamisessa saattajille oli postin kanssa ongelmia. Akkreditoinnit piti lähettää etukäteen saattajille postissa, jotta he sitten ensimmäisenä päivänä pääsisivät alueelle. Posti kuitenkin kuljetti akkreditoinnit perille vasta useita viikkoja ja kuukausia kilpailuiden jälkeen. Tämä aiheutti sen, että akkreditoinnit tuli teettää uudelleen.

Sisäiseen viestintään käytettiin puhelimia, WhatsApp-keskusteluryhmää, sähköpostia sekä normaalia kirjepostia. Kaikkien kyselyyn vastanneiden (n=18) mielestä sisäinen viestintä toimi joko hyvin tai melko hyvin. Se johtunee yhteydenoton helppoudesta, vastaamisen nopeudesta ja kaikkien aktiivisuudesta sekä velvollisuudesta viestiä havaitsemistaan asioista.

Saattajille suoritetun kyselyn perusteella koulutus saattajan tehtäviin onnistui hyvin (n=7) tai melko hyvin (n=2). Se lisäksi koettiin tarpeelliseksi (n=7) tai melko tarpeelliseksi (n=2). Lisäksi saattamisen harjoittelu edeltävän vuoden Lahden maailmancupin kilpailuissa koettiin kaikkien vastanneiden (n=8) mielestä tarpeelliseksi.

Kilpailuiden aikana ruokailut tapahtuivat muutaman sadan metrin päässä sijaitsevassa urheiluhallissa. Joinain päivinä ongelmaksi syömisen suhteen muodostui kiire. Kilpailut tapahtuivat tiheään tahtiin ja urheilijoita oli koko ajan testitiloilla, jolloin aikaa ei jäänyt ruokailuun. Tämä oli joissain tilanteissa ongelmallista, mutta tilannetta paikattiin eväillä. Ruokailuiden osalta mielipide jakauma oli suuri. Kyselyssä kysyttiin, kuinka hyvin ruokailut oli suunniteltu eli mietitty kuka menee syömään ja milloin. Kolmen mielestä ruokailut oli järjestetty hyvin, suurimman osan (n=10) mielestä melko hyvin, kolmen mielestä melko huonosti ja yhden mielestä huonosti, lisäksi yksi henkilö ei osannut ottaa kantaa asiaan. Väli-palat olivat kaikkien paitsi yhden henkilön mielestä tarpeellisia, tämäkin henkilö koki ne melko tarpeellisiksi.

Vaikka ruokaa ei aina ehditty syödä, niin yhteishenki kaikkien kesken oli hyvä. Saattajat, avustajat ja muu henkilöstö keskustelivat keskenään ja nauroivat samoille asioille. Päivät olivat pitkiä ja hyvä yhteishenki ja huumori auttoivat jaksamaan paremmin. Urheilijoilta saadun palautteen perusteella testaustoiminta oli rentoa ja silti ammattitaitoista. SUEKin henkilökunnan, saattajien, testaajien ja avustajien kesken yhteishengen kerrottiin kyselyn mukaan olleen hyvä tai melko hyvä.

Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuista ei tehty kaavion 9 (s. 28) mukaista virallista projektisuunnitelmaa, josta ilmenisi kaikki oleellinen tieto. Tiedot olivat saatavilla, mutta niitä ei ollut koottu yhteen selkeäksi suunnitelmaksi. Kilpailun ennakkojärjestelyistä oli kuitenkin tehty koostetaulukko. Tilanteissa, joissa suunnitelmaa ei ole tehty on se vaara, jos testauspäällikkö (joka toimii projektipäällikkönä) sairastuu ja kaikki tarvittava tieto on missä sattuu tai vain hänen omassa mielessään, niin toisen henkilön on erittäin vaikea ottaa vastuuta toiminnan järjestämisestä kilpailuissa. Silloin, kun tieto on järjestelmällisesti dokumentoitu, niin tätä uhkaa ei synny.

Kilpailuja varten tehtiin SUEKin oma turvallisuusohje. Lisäksi tapahtumaorganisaatiolla oli omat pelastus- ja turvallisuussuunnitelmansa. Näiden lisäksi testaajan käsikirjasta ja SUEKin ohjeistuksista muun muassa saattajille löytyy tietoa, miten toimia poikkeustilanteissa. Käsikirjat olivat saatavilla testitiloilla ja esittelypisteillä. Näillä pisteillä oli lisäksi muun muassa turvallisuus-, viestintä- ja kriisiviestintäohjeet sekä tärkeimmät puhelinnumerot. Lisäksi sähkökatkon varalle oli hankittu taskulamppuja. Näiden lisäksi olisi voitu tehdä jonkinlainen analyysi riskeistä mitä SUEK voi tapahtumassa kohdata sekä luokitella ne esimerkiksi tässä työssä esitetyllä tavalla (s. 31–33).

Tapahtuman aikana kokonaisuuden hallinta onnistui hyvin, esimerkiksi annetuista tehtävistä suoriuduttiin kiitettävästi. Onnistumista auttoi suunnitelmallisuus, samankaltaisuus

edellisen vuoden esikilpailuiden kanssa ja hyvä koulutus sekä vankka kokemus arvokilpailuiden järjestämisestä. Hallintaa helpottivat myös etukäteen tehdyt aikataulut ja tehtävälis-  
tat. Tätä puoltavat myös kyselyn vastaukset, joiden mukaan aikataulut toimivat suurimman osan (n=12) mielestä hyvin ja loppujen mielestä (n=5) melko hyvin, yksi ei osannut ottaa kantaa. Lisäksi SUEKin toimintaa kokonaisuutena arvioitaessa, se onnistui suurimman osan (n=14) mielestä hyvin ja loppujen (n=4) mielestä melko hyvin. Myös työajoista ja työvuoroista oltiin tyytyväisiä. Vain yhden henkilön mielestä ne ”olisi voinut tulla tietoon aiemmin.”

Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden toiminnasta SUEKin osalta ei ole koottu loppuraporttia. Sellainen olisi suotavaa tehdä jokaisen kilpailun jälkeen. Tämä työ toimii lyhyenä loppuraporttina, jossa ei ole otettu huomioon kaikkea, esimerkiksi budjettia ja sen toteutumista, tehtyjä testejä ja niiden tuloksia jne. Heti tapahtuman jälkeen koottu loppuraportti auttaisi tulevien tapahtumien järjestämisen suunnittelussa, toteutuksessa ja toiminnan kehittämisessä.

Kilpailuiden antidopingtoiminta onnistui hyvin. Kyselyyn vastanneiden mielestä kilpailut olivat vähintäänkin melko hyvä (n=2) kokemus, mutta suurimman osan mielestä kuitenkin hyvä kokemus (n=16). Kaikki dopingtestit saatiin suoritettua oikein ja mitään suurempia virheitä, epäonnistumisia tai vastoinkäymisiä ei tapahtunut. Lisäksi Kansainväliseltä hiihtoliitolta (FIS) ja urheilijoilta saatu palaute oli myönteistä. Toki aina löytyy pientä kehitettävää ja asiat voi tehdä paremmin.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessin tuloksena syntyi opas antidopingtoiminnan järjestämisestä kansainvälisissä kilpailuissa sekä kirjallisuuskatsaus, jossa perehdytään antidopingtoimintaan, kilpailun järjestämiseen ja Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden antidopingtoimintaan.

Aiheen päättämisen jälkeen alkoi tutustuminen lähdemateriaaleihin. Materiaaleihin tutustuessa huomattiin, että suuressa osassa tapahtuman järjestämistä on tapahtuman markkinointi. Markkinoinnista puhuttiin jokaisessa tapahtuman järjestämiseen liittyvässä teoksessa. Näin ollen teoksiin perehdyttäessä mietittiin, millainen merkitys markkinoinnilla on SUEKin toiminnassa kansainvälisissä kilpailuissa. Ajattelun ja keskustelun kautta päädyttiin siihen, että markkinointia ei käsitellä opinnäytetyössä. Tämä päätös johtui siitä, että SUEKin ei tarvitse houkutella asiakkaita tapahtumiin, sillä toiminta tapahtuu niin sanottujen ”kattotapahtumien” alaisuudessa (Vallo & Häyrynen 2016, 77–81). Tämän lisäksi ”asiakkaat” eli urheilijat eivät tee päätöstä osallistua ”palveluun” eli dopingtestaukseen, vaan heidät kutsutaan sinne SUEKin toimesta ja testaukseen on pakko osallistua. Näin ollen markkinointi ei ole oleellinen osa SUEKin toimintaa kansainvälisissä kilpailuissa.

Työn tuotoksena syntynyt opas on ensimmäinen laatuaan. Vastaavanlaista opasta ei ole tehty, joten opas on ainutlaatuinen. Se, että opas on ensimmäinen laatuaan, on sekä hyvä että huono asia. Hyvä asia se on siksi, että vihdoin tällainen opas on tehty ja kyetään vähentämään kansainvälisten kilpailuiden toiminnan suunnittelun työtaakkaa. Lisäksi siihen on koottu kaikki hajallaan ollut tieto yksiin kansiin ja sitä on myös täydennetty muualta saadulla tiedolla. Se on hyvä myös siksi, että se kertoo toimintatapoja sekä tietoa miten antidopingtoimintaa tulisi järjestää. Tästä on SUEKin lisäksi hyötyä myös muille tietoa kaipaaville, tapahtumia järjestäville sekä vastaavanlaista työtä tekeville.

Huonona puolena on se, että vertailukohdetta ei ole. Ei ole mahdollista verrata oppaan sisältöjä tai tietoja muihin antidopingtapahtuman järjestämiseen liittyviin oppaisiin. Lisäksi oppaan tekemisessä lähteinä on jouduttu käyttämään yleisiä tapahtuman järjestämiseen liittyviä oppaita sekä kokemukseen perustuvaa tietoa ja palautetta. Yleistä tapahtuman järjestämiseen liittyvää tietoa on näin ollen jossain kohti jouduttu hieman muokkaamaan, jotta se vastaisi antidopingtoiminnan edellytyksiä. Lisäksi kaiken mahdollisen huomioiminen on ollut haastavaa, sillä kaikkea tietoa ei löydy yleisistä oppaista ja ihmisten muistikuvat aiemmista tapahtumista voivat olla hataria.

Opasta ja kirjallisuuskatsausta on mahdollista käyttää soveltaen myös muihin (urheilu)tapahtumiin. Tämä johtuu siitä, että tapahtuman järjestämisen periaatteet ovat samankaltaisia jokaisessa tapahtumassa. Kuten teoriaosuuden kappaleessa ”Kansainvälisen urheilutapahtuman järjestäminen” todetaan, ”samat tapahtuman järjestämiseen liittyvät periaatteet toimivat myös muissa tapahtumissa kuin vain urheilukilpailuissa”. Ainoastaan testitiloihin, tarkistuslistoihin ja muutamaa muuhun pienempään yksityiskohtaan tulisi tehdä muutoksia. Toki oppaan puutteena on markkinointiohjeiden ja -tiedon puuttuminen. Markkinoinnista on kuitenkin tehty omia oppaita.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa toimi hyvin. Alkupalavereissa näkemykset oppaan rakenteesta ja tarkasta sisällöstä erosivat jonkin verran. Yhteinen linja ja ajatusmaailma SUEKin tarpeista saatiin kuitenkin äkkiä kuntoon. SUEK tarjosi työntekoon tilat ja välineet, mahdollistamalla työskentelyn toimistollaan omassa huoneessa. Työtä oli mahdollista työstää myös kotona etätöinä. Työaika oli joustava ja opinnäytetyön tekemisestä maksettiin palkkaa.

Tietyin väliajoin, kun tekstikappaleita valmistui, käytiin läpi mitä on saatu aikaiseksi, keskusteltiin aikaansaannoksesta sekä mahdollisista muutoksista ja siitä miten jatketaan. SUEKilta saatiin lisäksi asiantuntija-apua antidopingtoimintaan liittyviin kysymyksiin sekä lähdemateriaalien hankintaan. SUEK myös taitatti oppaan ja kustansi sen taiton. Lisäksi SUEK auttoi oikeinkirjoitus- ja kielioppiasioissa sekä esitarkasti työn versioita. SUEKin toiminta oli ammattimaista, luontevaa ja riittävästi vapauksia antavaa. Toiminta tuki kaikilla tavoin opinnäytetyöprosessin vaiheita.

## **9.1 Työn tuotos**

Työn konkreettisena tuotoksena syntyi 23-sivuinen opas (liite 1.), joka käsittelee antidopingtoiminnan järjestämistä kansainvälisissä kilpailuissa. Oppaan sisältö on koottu tapahtuman järjestämiseen liittyvien kirjallisuuslähteiden, Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuihin liittyvän palautekyselyn vastausten ja SUEKin henkilökunnan käytännön kokemuksen pohjalta. Aiempien kilpailuiden tietoja ei kyetty käyttämään, koska dokumentoituja tietoja antidopingtoiminnan järjestämisestä kilpailuissa ei ole. Oppaan taittamisen suoritti ulkopuolinen taho, jotta oppaasta saatiin SUEKin imagoon sopiva.

Opas on erittäin onnistunut. Siinä tuodaan esille kaikki oleelliset SUEKin toimintaan liittyvät toimet, kuitenkin ytimekkäästi ja helposti luettavassa muodossa. Lisäksi oppaan tukena toimii opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus, josta kyetään tarvittaessa etsimään lisätietoja ja lähteitä oppaassa esitettyihin aiheisiin.

Opas kävi taittajalla taitossa useamman kerran sillä ensimmäisillä kerroilla taittamisen tuloksena syntynyt opas ei ollut visuaalisesti tyydyttävä. Viimeisin versio on ulkoasullisesti ja sisällöllisesti looginen sekä visuaalisesti hyvä. Ainoana puutteena oppaassa on, että sisällysluettelosta puuttuu otsikko ”Tapahtuman päättäminen”. Syytä tähän ei ole tiedossa, se voi johtua taittoteknisistä asioista tai jostain aivan muusta. Oppaassa erityisen onnistunutta ovat lopussa olevat tarkistuslistat ja henkilökunnan käsikirja.

Oppaan on tarkoitus toimia päivittyvänä kokonaisuutena, josta on nyt tehty pohjatyö ja ensimmäisen version. Oppaaseen siis lisätään hyväksi havaittuja tietoja ja toimintatapoja, kun sellaisia tulee vastaan. Tämä varmistaa sen, että opasta voidaan käyttää kansainvälisiin kilpailuihin valmistautumisessa pitkään.

## 9.2 Arviointi

Opinnäytetyöprosessi opetti paljon antidopingtoiminnasta, tapahtuman järjestämisestä sekä itse opinnäytetyöprosessista. Antidopingtoiminnassa tutuiksi tulivat käytännön toiminta, toimijat sekä teoria.

Kirjallisuuskatsauksesta tuli pitkä, mutta toisaalta tutkimuksen tai muun menetelmiin perustuvan osuuden puuttuessa se on perusteltua. Tällä tavoin kyetään osoittamaan perehtyneisyys aiheeseen ja toisaalta osoittamaan, että oppaassa esitetyt toimet perustuvat lähteisiin. Kokonaisuudessaan lähes satasivuisessa työssä on hyvin tekstiä tapahtuman järjestämisestä, siinä ei ole liian niukasti tai ylimääräistä tietoa. Pohdinnan kohteena on, onko dopingista kerrottu liikaa pohjustusta työn alussa. Mietinnän kohteena ovat lähinnä dopingrikokset ja dopingaineiden käytön haitat. Toki on hyvä tietää, että dopingaineiden käyttö on yhteiskunnassa kiellettyä ja rangaistavaa sekä mitä haittaa siitä voi olla. Kyseiset tekstikappaleet myös osaltaan perustelevat miksi antidopingtoiminta on tärkeää. Pohjoismaisten hiihtolajien MM-kilpailuiden toiminnan kuvaaminen SUEKin näkökulmasta työn lopussa on tärkeää, sillä osa oppaan sisällöistä perustuu hyväksi koettuihin ja hyvää palautetta saaneisiin toimintatapoihin ja -malleihin.

Oli hyvä, että työtä tehtiin täysipäiväisesti tämän prosessin eteen. Se varmisti sen, että pystyttiin keskittymään riittävän kauan tiettyyn asiaan ja tekstistä tuli yhtenäistä. Toki täysipäiväisessä työskentelyssä oli myös haasteita, kun asiat eivät edenneet ja ajatus ei kulkenut. Prosessin aikana opittiin käyttämään ja etsimään tietoa lähteistä sekä lukemaan lähteitä tehokkaammin. Muutaman englanninkielisen kirjan alusta loppuun luettuaan ymmärtää, että näin ei voi asiaan perehtyä, sillä lähdemateriaaleja on paljon ja aikaa rajoitettiin. Englanninkielen ymmärrys ja ammattisanasto kasvoivat perehdyttäessä englannin-

kieliseen materiaaliin. Lisäksi kokonaisuuksien hahmottamiskyky parani, kun jouduttiin pohtimaan miten mikäkin asia liittyy isoon kokonaiskuvaan. Myös kehittymistä ajanhallinnassa ja kirjoitustaidoissa on tapahtunut.

### **9.3 Kehitysehdotukset**

Kehitysehdotuksia pohdittaessa syntyi ajatus kilpailumanipulaation sekä katsomoturvallisuuden ja viihtyvyyden huomioimisesta oppaassa. Tässä vaiheessa ne kuitenkin ovat vielä niin uusia kokonaisuuksia, että niistä ei kyetä oppaaseen kirjoittamaan. Toisaalta ne muodostaisivat suhteellisen ison kokonaisuuden, joten on mielekästä pohtia tulisiko niitä tulevaisuudessa liittää samaan oppaaseen vai tehdä niistä kokonaan omat oppaansa.

Keskustelut oppaasta FISin antidopingtoiminnan edustajan kanssa herättivät ajatuksen oppaan kääntämisestä eri kielille. Oppaalla voi hänen mukaansa olla kysyntää myös muissa maissa. Opas toimisi tietopakettina, miten Suomessa hoidetaan asioita ja hyödylliset vinkit sekä neuvot voisi ottaa omaan käyttöön. Tämä auttaisi antidopingtoimijoita eri maissa, kun he pystyisivät hyödyntämään opasta oman toiminnan suunnittelussa. Opasta käytettäessä tulisi kuitenkin huomioida valtio- ja kulttuurikohtaiset eroavaisuudet.

Lisäksi, jotta opas pysyy ajan tasalla, sitä tulee päivittää säännöllisesti. Tämä ei siinä mielessä ole varsinainen kehityskohde, että oppaassa itsessään olisi jotain parannettavaa. Opasta täytyy kuitenkin kehittää eteenpäin ympäröivän maailman kehittyessä, jotta se pysyy mukana kehityksessä. Näin kyetään varmistamaan oppaan säilyminen ajantasaisena pienillä teoilla aina kun se vaatii päivitystä. Niinpä uutta samanlaista suuritöistä oppaan tekemistä ei tulla tarvitsemaan.

## Lähteet

- Adams, L. 2017a. The event planning model. Teoksessa Mallen, C. & Adams, L. (toim.). *Event Management in Sport, Recreation and Tourism: theoretical and practical dimensions*, s.87–104. Routledge. Abingdon.
- Adams, L. 2017b. Conclusions. Teoksessa Mallen, C. & Adams, L. (toim.). *Event Management in Sport, Recreation and Tourism: theoretical and practical dimensions*, s.204–207. Routledge. Abingdon.
- Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 22.
- Cavagnaro, E., Postma, A. & Neese, T. 2012. Sustainability and the events industry. Teoksessa Ferdinand, N & Kitchin, P. (toim.). *Events management. An international approach*, s.199–213. SAGE Publications Ltd. Lontoo.
- Connolly, M., Adams, L. & Bradish, C. 2017. The event planning model. Teoksessa Mallen, C. & Adams, L. (toim.). *Event Management in Sport, Recreation and Tourism: theoretical and practical dimensions*. s.47–66. Routledge. Abingdon.
- Council of Europe a. Sport Conventions. Council of Europe Convention on an Integrated Safety, Security and Service Approach at Football Matches and Other Sports Events. Luettavissa: [http://www.coe.int/t/dg4/sport/Safety\\_security\\_service/convention\\_218\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/sport/Safety_security_service/convention_218_en.asp). Luettu: 9.7.2017.
- Council of Europe b. Sport Conventions. Match-fixing. Luettavissa: [http://www.coe.int/t/dg4/sport/Match-fixing/Match\\_fixing\\_for\\_the\\_web.asp](http://www.coe.int/t/dg4/sport/Match-fixing/Match_fixing_for_the_web.asp). Luettu: 9.7.2017.
- Cunningham, A. & Maclean, J. 2017. The role of the event manager. Teoksessa Mallen, C. & Adams, L. (toim.). *Event Management in Sport, Recreation and Tourism: theoretical and practical dimensions*, s.28–46. Routledge. Abingdon.
- Dopinglinkki a. Tilastoitu dopingrikollisuus. Luettavissa: <http://dopinglinkki.fi/doping/dopinglainsaadanto/tilastoitu-dopingrikollisuus>. Luettu: 17.5.2017.

- Dopinglinkki b. Doping. Luettavissa: <http://dopinglinkki.fi/doping>. Luettu: 17.5.2017.
- Ferdinand, N. & Wesner, S. 2012. The International Events Environment. Teoksessa Ferdinand, N & Kitchin, P. (toim.). Events management. An international approach, s.23–47. SAGE Publications Ltd. Lontoo.
- Fletcher, L. & McDonald, D. 2017. Examples of event policy and contracts topics. Teoksessa Mallen, C. & Adams, L. (toim.). Event Management in Sport, Recreation and Tourism: theoretical and practical dimensions, s.213. Routledge. Abingdon.
- Forrester, S. & Adams, L. 2017. The event planning model. Teoksessa Mallen, C. & Adams, L. (toim.). Event Management in Sport, Recreation and Tourism: theoretical and practical dimensions, s.116–131. Routledge. Abingdon.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle kansainvälisen dopingin vastaisen yleissopimuksen hyväksymisestä ja laiksi sen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta HE 191/2006.
- Hatva, A. 2008. Sisältö ohjaa muotoa. Teoksessa Jussila, R. & Ojanen, E. & Tuominen, T. (toim.). Tieto kirjaksi. s.79–90. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Hiidenmaa, P. 2008. Mistä on tietotekstit tehty? Teoksessa Jussila, R. & Ojanen, E. & Tuominen, T. (toim.). Tieto kirjaksi. s.63–78. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Iiskola-Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille. Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Ilta-Sanomat 2018. Suomalaisasiantuntija hiihtäjien veriarvojen kohupaljastuksesta: ”Ei mitään yllättävää”. Luettavissa: <https://www.is.fi/maastohiihto/art-2000005552652.html>. Luettu: 7.2.2018.
- Kaarninen, P. 2008. Doping voittaa aina? Kielletyt keinot kautta aikojen. Minerva Kustannus Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J., Juurakko, A. & Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. WSOY. Helsinki.
- Kiukkonen, S. & Leppänen, A. 2005. Nuorten urheilijoiden dopingasenteet ja niihin vaikuttaminen. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa:

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9712/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2005314.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9712/URN_NBN_fi_jyu-2005314.pdf?sequence=1). Luettu: 17.5.2017.

Kokoontumislaki 22.4.1999/530.

Kotimaisten kielten keskus 2017a. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/anti->. Luettu: 31.7.2017.

Kotimaisten kielten keskus 2017b. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/tapahtuma>. Luettu: 2.8.2017.

Ljungqvist, A. 2001. Dopingsäännöt eettisenä ohjenuorana. Teoksessa Roiko-Jokela, H. & Sironen, E. (toim.). Urheilun etiikka ja arki. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja. s.35–43. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Mertanen, V. 2008. Erilaiset tekstit eri tehtäviin. Teoksessa Jussila, R. & Ojanen, E. & Tuominen, T. (toim.). Tieto kirjaksi. s.48–62. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Antidopingtyö. Luettavissa: <http://80.248.162.139/OPM/Liikunta/antidopingtyoe/index.html?lang=fi>. Luettu: 17.5.2017.

Parent, M. & Smith-Swan, S. 2013. Managing major sports events: theory and practice. Routledge. New York.

Pesonen, S. & Tarvainen, J. 2003. Julkaisun tekeminen. Docendo. Jyväskylä.

Pänkäläinen, S. 1993. Suomalainen doping. Hanki ja jää. Helsinki.

Rentola, M. 2008. Hyvä opas. Teoksessa Jussila, R., Ojanen, E. & Tuominen, T. (toim.). Tieto kirjaksi. s.92–107. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Ritchie, B & Reid, S. 2012. Risk management. Teoksessa Ferdinand, N & Kitchin, P. (toim.). Events management. An international approach, s.153–172. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Suojelupoliisi 2017. Terrorismin uhka-arvio 14.6.2017. Luettavissa:  
[http://www.supo.fi/terrorismintorjunta/terrorismin\\_uhka-arvio](http://www.supo.fi/terrorismintorjunta/terrorismin_uhka-arvio). Luettu: 4.8.2017.

Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry. 2015a. Suomen antidopingsäännöstö 2015. Aldus Oy. Lahti.

Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry. 2015b. Urheilijan opas maailman antidopingsäännöstöön 2015. Aldus Oy. Lahti.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry a. Toiminta. Luettavissa:  
<http://www.suek.fi/toiminta>. Luettu: 17.5.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry b. Historia ja vuosikertomukset. Luettavissa:  
<http://www.suek.fi/historia-vuosikertomukset>. Luettu: 17.5.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry c. Dopingrikkomusten käsittely. Luettavissa:  
<http://www.suek.fi/dopingrikkomuksen-kasittely>. Luettu: 17.5.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry d. Kielletyt aineet ja menetelmät urheilussa 2017. Luettavissa: <http://www.suek.fi/kielleyt-aineet-ja-menetelmat-urheilussa1>. Luettu: 17.5.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry e. Erivapaus urheilijan lääkityksessä. Luettavissa: <http://www.suek.fi/erivapaus-urheilijan-laakityksessa>. Luettu: 17.5.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry f. Antidopingtoimijat. Luettavissa:  
<http://www.suek.fi/antidopingtoimijat>. Luettu: 31.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry g. Ohjeet kilpailunjärjestäjille. Luettavissa:  
<http://www.suek.fi/ohjeet-kilpailujenjarjestajille>. Luettu: 10.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry h. Luettavissa: <http://www.suek.fi/maailman-antidopingtoimisto-wada>. Luettu: 10.8.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry i. Luettavissa:  
<http://www.suek.fi/kansainvaliset-ja-kansalliset-lajiliitot>. Luettu: 10.8.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry j. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:n (myöhemmin SUEK) yhdenvertaisuussuunnitelma. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry. Helsinki. Luettavissa: <https://www.suek.fi/documents/10162/231262/Yhdenvertaisuussuunnitelma+2017>. Luettu: 1.2.2018.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry k. Reilusti paras. SUEKin koulutusmateriaali. Luettavissa: [http://www.suek.fi/documents/10162/15935/Reilusti+paras\\_SUEKin+koulutusmateriaali+2017](http://www.suek.fi/documents/10162/15935/Reilusti+paras_SUEKin+koulutusmateriaali+2017). Luettu: 10.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry l. Dopingvalvonta. Luettavissa: <http://www.suek.fi/dopingvalvonta>. Luettu: 10.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry m. Dopingvalvonta ja -testaus. Luettavissa: <http://www.suek.fi/dopingvalvonta-ja-testaus>. Luettu: 10.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry n. Sanakirja. Kilpailujen manipulointi. Luettavissa: <http://www.suek.fi/sanakirja#K>. Luettu: 11.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry o. Antidopingkoulutus. Luettavissa: <http://www.suek.fi/en/antidopingkoulutus>. Luettu: 12.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry p. ADT:n koulutustoiminta. Luettavissa: [http://www.suek.fi/en/adt\\_n-koulutustoiminta](http://www.suek.fi/en/adt_n-koulutustoiminta). Luettu: 12.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry q. Antidopingtoimijat. Luettavissa: <http://www.suek.fi/en/antidopingtoimijat>. Luettu: 13.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry r. Pohjoismainen yhteistyö. Luettavissa: <http://www.suek.fi/en/pohjoismainen-yhteistyö>. Luettu: 13.7.2017.

Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry s. Tutkimus. Luettavissa: <http://www.suek.fi/tutkimus>. Luettu: 13.7.2017.

Supovitz, F. 2005. The sports event management and marketing playbook. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Tull, J. 2012. Event Evaluation. Teoksessa Ferdinand, N & Kitchin, P. (toim.). Events management. An international approach, s.173–195. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Uimonen, T. 2003. Taitoa tekijälle, tehoa teksteihin. Opas tiedottavaan kirjoittamiseen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2016. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Tietosanoma. Helsinki.

Williams, N. 2012. Event Project Management. Teoksessa Ferdinand, N & Kitchin, P. (toim.). Events management. An international approach, s.70–93. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

World Anti-Doping Agency 2009. Global Anti-Doping Organization Chart. World Anti-Doping Agency. Montreal. Luettavissa: [https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/WADA\\_PK\\_Global\\_ADO\\_Chart\\_200901\\_EN.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/WADA_PK_Global_ADO_Chart_200901_EN.pdf). Luettu: 6.7.2017.

World Anti-Doping Agency 2014. STRATEGIC PLAN 2015–2019. World Anti-Doping Agency. Montreal. Luettavissa: [https://www.wada-ama.org/sites/default/files/wada-strategic\\_plan-2015-en.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/wada-strategic_plan-2015-en.pdf). Luettu: 2.8.2017.

World Anti-Doping Agency 2015. World Anti-Doping Code 2015. World Anti-Doping Agency. Montreal.

World Anti-Doping Agency 2017a. WHO WE ARE. Luettavissa: <https://www.wada-ama.org/en/who-we-are>. Luettu: 17.5.2017.

World Anti-Doping Agency 2017b. Strategy. Luettavissa: <https://www.wada-ama.org/en/strategy>. Luettu: 15.6.2017.

Yle 2017. Kommentti: Venäjän sulkeminen olympialaisista on urheiluhistorian merkittävään päätös - antidopingtyö säilytti uskottavuutensa. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-9964707>. Luettu: 7.2.2018.

## **Liitteet**

**Liite 1. Opas antidopingtoiminnan järjestämiseen kansainvälisissä kilpailuissa**